جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي –الطور الثاني –
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع: علوم التسيير، تخصص: الحوكمة والوقاية من الفساد

بعنوان:

دور الرقابة الداخلية في تعزيز حو كمة المؤسسات التعليمية

–دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة – للفترة 2026

من إعداد الطالب: محمد الصالح عرباوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/04

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

أد/صديقي فؤاد... .....(أستاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة) .....رئيسا
أد/ محمد كويسي.....(أستاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة) .. مشرفا ومقررا
د/ عصام خالدي.....(أستاذ محاضر ب جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني –

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم التسيير، تخصص: الحوكمة والوقاية من الفساد

بعنوان:

دور الرقابة الداخلية في تعزيز حوكمة المؤسسات التعليمية – دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة – للفترة 2026

من إعداد الطالب: محمد الصالح عرباوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/04

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

أد/صديقي فؤاد... .....(أستاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا

أد/ محمد كويسي.....(أستاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة) ..... مشرفا ومقررا

د/ عصام خالدي.....(أستاذ محاضر ب جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

الاهداء

أهدي هذا العمل:

إلى التي أنارت دربي وطريقي بدعواتها طوال حياتي، منبع الحب والحنان لا يكفيها أي إهداء أو تقدير، ولا أستطيع رد فضلها طوال حياتي **والدتي العزيزة**

إلى الذي أردت أن أحقق له حلمه، إلى من أستمد منه قوتي

إلى الذي كان لي السند الأول والأخير للوصول إلى ما أنا فيه الآن

والدي العزيز

حفظهما الله وبارك في عمرهما

إلى وإخوتي وأخواتي وإلى كل أصدقائي وزملائي

إلى كل من يعرفه قلبي ولم يذكرهم قلمي

إلى كل طالب علم

الطالب محمد الصالح

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، وسخر لنا من يعيننا على ذلك، فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله كما قال رسولنا الكريم عليه أفضل الصلوات وأزكى التسليم.

فكل الشكر والتقدير لأستاذنا المشرف أ.**د**/ محمد كويسي

لما قدمه لنا من توجيهات ونصح في إنجاز هذا العمل، وصبره معنا وتشجيعه المستمر لنا.

كما نشكر جميع الزملاء اللذين ساندونا وشجعونا لإتمام هذا العمل وجميع الأساتذة الذين أفادونا في مشوارنا هذا.

كما أتوجه بخالص الشكر للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة_ كل باسمه_ لقبولهم مناقشة هذا العمل.

جزاكم الله خيرا

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الرقابة الداخلية بمختلف أبعادها (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المتابعة والتقييم) في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية من وجهة نظر الفاعلين داخل المؤسسات التعليمية، و لإسقاط الجانب انظري على الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج الاستقرائي، وباستخدام أسلوب الاستبانة. تم توزيع استمارة على عينة قصدية شملت أساتذة، إداريين، ومسؤولين بجامعة قاصدي مرباح – ورقلة لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة وكذا الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.. لمعالجة المعطيات واختبار الفرضيات؛

وقد أظهرت النتائج أن الرقابة الداخلية بأبعادها تسهم بشكل معنوي في ترسيخ مبادئ الحوكمة الجامعية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة)، حيث بينت النماذج الإحصائية وجود علاقات ارتباط متوسطة إلى قوية بين هذه الأبعاد ومبادئ الحوكمة، مما يعكس أهمية الرقابة الداخلية كآلية أساسية لترسيخ مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات التعليمية، وتعد أداة فعالة لتحقيق الشفافية، المساءلة، المشاركة، والعدالة.

الكلمات المفتاحية : رقابة داخلية، تقييم مخاطر، أنشطة رقابية، حوكمة جامعية، شفافية، مساءلة، مشاركة، عدالة.

Abstract:

This study aims to demonstrate the role of internal control in its various dimensions (control environment, risk assessment, control activities, monitoring and evaluation) in enhancing corporate governance principles from the perspective of actors within educational institutions. To project the theoretical framework onto the empirical side, the descriptive and inductive approaches were adopted. Utilizing a questionnaire-based method, a purposive sample consisting of professors, administrators, and officials at Kasdi Merbah University – Ouargla was surveyed to collect data on the phenomenon under study. Additionally, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software was used for data processing and hypothesis testions.

The results revealed that internal control, across its different dimensions, significantly contributes to consolidating university governance principles (transparency, accountability, participation, and equity). The statistical models indicated moderate-to-strong correlations between these dimensions and governance principles, reflecting the importance of internal control as an essential mechanism for embedding governance principles within educational institutions, and as an effective tool for achieving transparency, accountability, participation, and equity.

Keywords

Internal Control, Risk Assessment, Control Activities, University Governance, Transparency, Accountability, Participation, Equity.

قائمة المحتويات

الاهداء	
شكر وعرفان	
الملخص	III
قائمة المحتويات	VI-V
قائمة الجداول	VII
قائمة الاشكال البيانية	VIII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة	أ-هـ
الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي الرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات التعليمية	
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار النظري للرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات التعليمية	03
المطلب الأول: الرقابة الداخلية	03
المطلب الثاني: حوكمة المؤسسات التعليمية	13
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة للرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات التعليمية	22
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية	22
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	26
الممطلب الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	
خلاصة الفصل	29
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية الرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات التعليمية	
تمهيد	30
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة	31
المطلب الأول: طريقة الدراسة (تحديد مجتمع وعينة الدراسة)	31
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة	34
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.	42
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة	43
المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة	52
المطلب الثالث: مناقشة النتائج	60

قائمة المحتويات

خلاصة الفصل	62
الخاتمة	64
المراجع	70
الملاحق	72
قائمة الفهرس	92

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(02-01)	يوضح البطاقة الفنية لجامعة قاصدي مرباح – ورقلة	32
(02-02)	يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	33
(02-03)	يوضح المتوسط المرجح حسب توزيع مقياس ليكارت	34
(02-04)	يوضح قيمة ألفا كرو نباخ	37
(02-05)	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "البيئة الرقابية" والدرجة الكلية للمجال	38
(02-06)	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "تقييم المخاطر" والدرجة الكلية للمجال	38
(02-07)	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "الأنشطة الرقابية" والدرجة الكلية للمجال	39
(02-08)	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "المتابعة والتقييم" والدرجة الكلية للمجال	40
(02-09)	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "مبدأ الشفافية" والدرجة الكلية للمجال	41
(02-10)	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "مبدأ المساءلة" والدرجة الكلية للمجال	41
(02-11)	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "مبدأ المشاركة" والدرجة الكلية للمجال	42
(02-12)	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "مبدأ العدالة" والدرجة الكلية للمجال	43
(02-13)	يوضح معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	44
(02-14)	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	45
(02-15)	يوضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	46
(02-16)	يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	47
(02-17)	يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	48
(02-18)	يوضح إجابات الافراد للبعد البيئة الرقابية	49
(02-19)	يوضح إجابات الافراد للبعد تقييم المخاطر	50
(02-20)	يوضح إجابات الافراد للبعد الأنشطة الرقابية	51
(02-21)	يوضح إجابات الافراد للبعد المتابعة والتقييم	52
(02-22)	يوضح إجابات الافراد للمحور الثاني حوكمة المؤسسات التعليمية	53
(02-23)	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الاولى	55
(02-24)	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الثاني	57
(02-25)	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الثالث	58
(02-26)	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الرابعة	60
(02-27)	نتائج الانحدار المتعدد بين الأبعاد الأربعة والمتغير التابع " وحوكمة المؤسسات التعليمية"	61

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01-01)	يوضح نموذج الدراسة الحالي	هـ
(01-02)	يوضح متغير السن	45
(02-02)	يوضح متغير المؤهل العلمي	46
(03-02)	يوضح متغير الوظيفة الحالية	47
(04-02)	يوضح متغير الخبرة المهنية	48

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
(01-02)	الاستبيان	72
(02-02)	الأساتذة المحكمين	75
(03-02)	مخرجات برنامج SPSS	89-75

مقدمة

أ. توطئة

تعتبر الرقابة الداخلية إحدى الدعائم الأساسية لضمان حسن سير المؤسسات التعليمية والاقتصادية على حد سواء، فهي الأداة التي تكشف الانحرافات وتحد من المخاطر، وتساعد على ترسيخ مبادئ الحوكمة التي تقوم على الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة. ومع تزايد التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه المؤسسات العمومية، أصبح من الضروري دراسة أثر الرقابة الداخلية في تعزيز الحوكمة، باعتبارها وسيلة لتحقيق الفعالية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

إن تناول هذا الموضوع يهدف إلى سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية، وإبراز الدور الحيوي للرقابة الداخلية في دعم مبادئ الحوكمة، وتقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في مؤسسات تعليمية أو عمومية أخرى، بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز ثقة الفاعلين في النظام الإداري والتعليمي.

وتأتي هذه الدراسة لتؤكد أن الرقابة الداخلية ليست مجرد آلية إجرائية، بل هي منظومة استراتيجية تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية. كما أنها تمثل أداة لتقليل المخاطر المالية والتنظيمية، وتدعم استدامة المؤسسات في مواجهة التحديات. إضافة إلى ذلك، فإنها تفتح المجال أمام الباحثين لتطوير مقاربات جديدة في مجال الحوكمة، بما يعزز القيمة العلمية والعملية للبحث.

ب. طرح الاشكالية

ما دور الرقابة الداخلية في تعزيز حوكمة المؤسسات التعليمية. حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟

ج. الأسئلة الفرعية:

من أجل الاجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الاسئلة الفرعية الأتية:

1. ما أثر البيئة الرقابية في ترسيخ مبدأ الشفافية داخل المؤسسة التعليمية؟
2. كيف ينعكس تقييم المخاطر على تعزيز مبدأ المساءلة في الجامعة؟
3. ما دور الأنشطة الرقابية في دعم مبدأ المشاركة بين مختلف الفاعلين؟
4. إلى أي مدى تسهم المتابعة والتقييم في تحقيق مبدأ العدالة داخل المؤسسة التعليمية؟

د. الفرضيات:

للتمكن من الاجابة على الاسئلة الفرعية والاشكالية الرئيسية ارتأينا صياغة الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الرقابية وتطبيق مبدأ الشفافية في المؤسسات التعليمية؛
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتطبيق مبدأ المساءلة؛
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة الرقابية وتطبيق مبدأ المشاركة؛
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وتطبيق مبدأ العدالة.

هـ. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالرقابة الداخلية والحوكمة في المؤسسات العمومية التعليمية؛
- إبراز دور الرقابة الداخلية في دعم مبادئ الحوكمة؛
- تقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في مؤسسات تعليمية أخرى مشابهة.

و. أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إل تحقيق عدة أهداف منها:

- تحليل أثر الرقابة الداخلية في تعزيز الحوكمة بجامعة قاصدي مرباح – ورقلة.؛
- تحديد العلاقة بين جودة الرقابة الداخلية وتطبيق مبادئ الحوكمة؛
- إبراز دور الرقابة الداخلية في تحقيق القيمة المضافة داخل المؤسسة التعليمية؛
- تقديم توصيات عملية لتطوير آليات الرقابة الداخلية بما يخدم فعالية المؤسسة.

ز. حدود الدراسة

حدود الدراسة تتمثل في :

- **الحدود الزمنية** :تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من (01جانفي إلى 31مارس) 2026؛
- **الحدود المكانية** :أجريت الدراسة في جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر؛
- **الحدود البشرية** :شملت العينة المديرية والكليات وأقسام الكليات.
- **الحدود الموضوعية** :اقتصرت الدراسة على محورين أساسيين:
  - المحور الأول: الرقابة الداخلية (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المتابعة والتقييم)؛
  - المحور الثاني: الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة).

ح. دوافع اختيار الموضوع

ومنها:

- أهمية المحتوى المرتبط بالرقابة الداخلية والحوكمة في المؤسسات التعليمية؛
- الحاجة إلى دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح – ورقلة؛
- الرغبة في تقديم نموذج تطبيقي يخدم المؤسسات التعليمية الجزائرية؛
- سد فجوة بحثية في الأدبيات المحلية المتعلقة بالحوكمة التعليمية.

ط. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم اتباع مايلي:

- **المنهج** :تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛
- **الأدوات** :استبيانات موجهة إلى المديرية والكليات والأقسام لجمع البيانات حول أثر الرقابة الداخلية في الحوكمة.

ي. صعوبات الدراسة

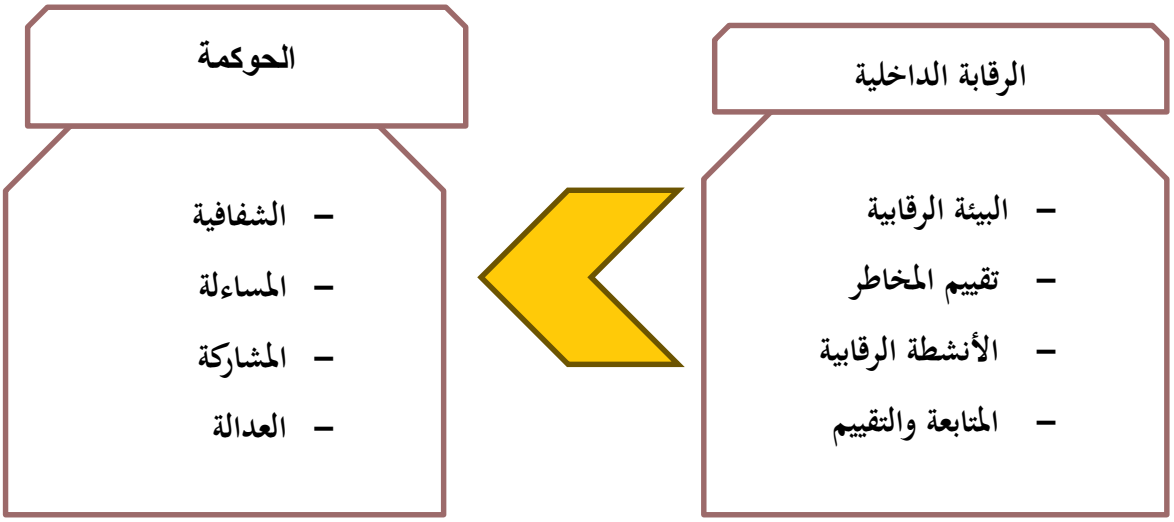
ومنها:

- ضعف تجاوب بعض المشاركين مع الاستبيانات؛
- نقص الوعي لدى بعض أفراد العينة بأهمية الرقابة الداخلية والحوكمة؛
- ضيق الفترة الزمنية لإنجاز الدراسة، مما شكل ضغطًا على مراحل البحث.

ك. نموذج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائجها، تم اعتماد نموذج يركز على تحليل العلاقة بين أبعاد الرقابة الداخلية (المستقل) وأبعاد الحوكمة (التابع)، بما يسمح باختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية.

الشكل (01-01): يوضح نموذج الدراسة الحالية



المصدر: من اعداد الطالب

ل. هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتحقيق أهدافه، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين: مسبوقين بمقدمة وملحقان بخاتمة وذلك كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات التعليمية

- المبحث الأول: الإطار النظري للرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات التعليمية
  - المطلب الأول: الرقابة الداخلية والمؤسسة التعليمية (المفاهيم، الأبعاد، الأسس النظرية)؛
  - المطلب الثاني: حوكمة المؤسسات التعليمية (المبادئ، الأبعاد، الأسس النظرية).
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات التعليمية
  - المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية؛
  - المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية؛
  - المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- خلاصة الفصل

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

إن الرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات التعليمية تمثلان معا ركيزتين أساسيتين لضمان جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، فالرقابة الداخلية تعد أداة لضبط العمليات ومتابعة الأنشطة، في حين أن الحوكمة توفر الإطار الذي يضمن اتخاذ القرارات وفق مبادئ العدالة والكفاءة والمسؤولية. ومن هنا تأتي أهمية هذا الفصل في وضع الأسس النظرية والتطبيقية التي تُبنى عليها الدراسة.

تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

-المبحث الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالرقابة الداخلية والحوكمة، مع التركيز على المفاهيم الأساسية.

-المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية، من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرقابة الداخلية والحوكمة في المؤسسات التعليمية، بما يسمح بتحديد الفجوات العلمية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

المبحث الأول: الإطار النظري للرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات التعليمية

يتناول هذا المبحث المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بالرقابة الداخلية، إضافة إلى الأسس النظرية التي تقوم عليها، مع التركيز على العلاقة التكاملية بينها وبين حوكمة المؤسسات التعليمية. وقد أبرزت الدراسات السابقة أن الرقابة الداخلية، باعتبارها منظومة متكاملة، تُسهم في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسات التعليمية من خلال ترسيخ مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة، والعدالة، بما يعزز قدرة هذه المؤسسات على أداء رسالتها التربوية والمعرفية بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: الرقابة الداخلية

سيتم التطرق في هذا المطلب الي المؤسسة التعليمة باعتبارها الإطار الذي تمارَس فيه الرقابة الداخلية، ثم الي ماهية الرقابة.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسة التعليمية

يشوب فكرة المؤسسة التعليمية بعض الغموض من حيث تعريفها وتحديدها تحديداً جامعاً مانعاً، وذلك لغياب تعريف تشريعي أو قضائي موحد لها، إضافة إلى اختلاف الباحثين والفقهاء في تحديد معناها بدقة. ويعود هذا الاختلاف إلى سرعة وعمق التطور الذي أصاب المفهوم التقليدي للمؤسسة التعليمية، باعتبارها مجرد فضاء للتدريس ونقل المعرفة، لتتحول مع تطور وظائف الدولة والمجتمع إلى مؤسسة متعددة الأبعاد، تجمع بين التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.

كما أن كثرة التسميات والتطبيقات للمؤسسة التعليمية تختلف باختلاف النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مما يزيد من صعوبة وضع تعريف شامل وموحد لها. فالمؤسسة التعليمية في بعض السياقات تُنظر إليها كأداة لتكوين الموارد البشرية المؤهلة، وفي سياقات أخرى كفضاء لإنتاج المعرفة ونقدها، أو كآلية لترسيخ القيم الاجتماعية والثقافية.[1]

وعليه فإن تناول مفهوم المؤسسة التعليمية يتطلب النظر إليها من خلال أبعادها المتعددة: البعد المعرفي، البعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، بما يعكس دورها الحيوي في التنمية المستدامة وفي تعزيز حوكمة المؤسسات التعليمية.

إن اصطلاح Education Institution لغويا يعود إلى فكرة "الاتحاد" أو "التجمع" الذي يضم أفراداً أو جماعات بهدف ممارسة نشاط منظم، وقد استخدم هذا المفهوم تاريخيا للدلالة على تجمع المعلمين والمتعلمين من

[1] عبد العزيز الغريب صقر، **"الجامعة و السلطة" دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، الدار العالمية للنشر والتوزيع**، القاهرة، 2005، ص 37.

مختلف البلاد والشعوب، حيث جاء هذا التجمع على غرار الاتحادات الصناعية والحرفية التي كانت تقوم بدور تعليمي مهم في العصور الوسطى.

وتعتبر الكلمة العربية "مؤسسة تعليمية" ترجمة دقيقة للكلمة الإنجليزية المرادفة لها، إذ أن الأصل اللغوي يفيد معنى "الجمع" والتوحيد، وهو ما يعكس طبيعة المؤسسات التعليمية التي تجمع بين الطلبة والأساتذة في إطار واحد يهدف إلى نشر المعرفة وتطوير المهارات.[1]

كما يرتبط مصطلح *كلية* ارتباطاً وثيقاً بمفهوم المؤسسة التعليمية، فكلمة College مأخوذة من الكلمة اللاتينية cologio وتعني القراءة معاً، وقد استخدمها الرومان في القرن الثاني عشر للدلالة على مجموعات من الحرفيين والتجار[2]. أما كلمة Faculty فهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية facultas وتعني القوة أو القدرة، وقد أطلقت أولاً على أساتذة الآداب، ثم توسعت لتشمل أساتذة اللاهوت والقانون والطب، الذين كانوا ينظمون أنفسهم في اتحادات مهنية على غرار الاتحادات الصناعية والتجارية.

أما التعريف الاصطلاحي للمؤسسة التعليمية: "فيمثل المكان الذي يتم فيه النقاش الحر والمتفتح بين المعلم والمتعلم، وذلك بهدف تقييم الأفكار والمفاهيم المختلفة. وهي أيضاً الفضاء الذي يتم فيه التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات، وكذلك الطلاب المنتظمين في هذه التخصصات".[3]

من خلال هذا التعريف نرى أن المؤسسة التعليمية هي المكان الذي يتم فيه تبادل الأفكار والآراء بين الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية، أو هي البيئة التي يتفاعل فيها الطلاب والأساتذة في موقف حوار ومناقشة حول قضايا مهمة في التعليم والمجتمع.

ويعرفها آخرون على أنها "مؤسسة لها دور مهم في المحافظة على المعرفة وتنميتها ونقدها وفي تبني الطاقات المبدعة.[4] ويظهر هذا التعريف الدور الحيوي للمؤسسة التعليمية في صون المعرفة ونقلها وتطويرها، مع التركيز على استثمار الكفاءات العلمية والإبداعية لتحقيق أهدافها.

[1] عبد العزيز الغريب صقر المرجع السابق ، ص 37.
[2] نفس المرجع، ص 38
[3] نفس المرجع، ص 39
[4] عبد العزيز الغريب صقر المرجع السابق ، ص 40

كما تُعرف المؤسسة التعليمية بأنها: "مؤسسة اجتماعية، ثقافية وعلمية، فهي بمثابة تنظيمات معقدة تتفاعل باستمرار مع طبيعة البيئة الخارجية."[1] ويبرز هذا التعريف البعد الاجتماعي والثقافي للمؤسسة التعليمية، باعتبارها فضاءً للتفاعل مع المجتمع وتحدياته.

وتُعرف أيضاً بأنها: "مؤسسة علمية تتخذ من البحث العلمي الموضوعي الإغريقي مثلاً أعلى في حمايتها للقيم الاجتماعية، وترسيخ دعائم النظام الاجتماعي القائم".[2] ويؤكد هذا التعريف على دور المؤسسة التعليمية في ترسيخ القيم الاجتماعية عبر البحث العلمي الرصين.

كما تُعرف بأنها عبارة عن "مجموعة من الناس يبذلون جهداً مشتركاً في البحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة للأفراد والمجتمعات".[3] ويعكس هذا التعريف البعد الإنساني والأخلاقي للمؤسسة التعليمية، باعتبارها فضاءً للبحث عن الحقيقة وخدمة المجتمع.

ومن خلال هذه التعريفات، نجد أن المؤسسة التعليمية تُعد مؤسسة اجتماعية طورها المجتمع من أجل تنميته وتطويره، وهي تؤدي دوراً ريادياً في البحث العلمي، ونقل المعرفة، والكشف عن الحقيقة لإيجاد الحلول لمختلف الأزمات والمشكلات التي تواجه المجتمع.

ثانيا: أهداف المؤسسة التعليمية في خدمة المجتمع

إن هدف المؤسسات التعليمية اليوم هو بناء مجتمع معرفي يستطيع كل فرد فيه استحداث المعلومات والمعارف والنفاذ إليها واستخدامها وتقاسمها، بحيث يمكن للأفراد والمجتمعات تسخير كامل إمكانياتهم في النهوض بالتنمية المستدامة وتحسين نوعية حياتهم. فإنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها بكفاءة في مختلف مجالات النشاط المجتمعي من اقتصاد، ومجتمع مدني، وسياسة، وحياة خاصة، يؤدي إلى الارتقاء بالحالة الإنسانية وتنميتها.

ويحدد المختصون أن للمؤسسة التعليمية ثلاث مجموعات من الأهداف، يمكن تلخيصها فيما يلي[4] :

---

[1] عبد الله عبد الرحمان، "***سوسيولوجيا التعليم الجامعي: دراسة علم الاجتماع التربوي***"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991.ص 25.

[2] محمد سليم السيد، "***الجامعة والوظيفة الكبرى للعلم***"، مجلة الفكر العربي، العدد20، أفريل 1987، ص 191.

[3] رابح تركي، ***اصول التربية والتعلم***، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1990، ص 73.

[4] غربي صباح، ***دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي***، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم اجتماع التنمية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014/2013، ص ص 154-155.

- ✓ **أهداف معرفية** :تتعلق بتطوير المعرفة ونشرها وتوظيفها في خدمة المجتمع؛
- ✓ **أهداف اقتصادية** :تهدف إلى دعم الاقتصاد المحلي من خلال تزويده بالخبرات والمهارات البشرية اللازمة لمواجهة التحديات الاقتصادية وتنمية القيم الاقتصادية؛
- ✓ **أهداف اجتماعية** :تسعى إلى استقرار المجتمع ومعالجة مشكلاته الاجتماعية عبر تكوين أفراد واعين بقضايا مجتمعهم.

وتتمثل الأهداف الاجتماعية بشكل أكثر تفصيلاً في[1]:

- ✓ تزويد المجتمع بالقوى العاملة المؤهلة والمدربة بما يتناسب مع طبيعة تغير المهن؛
- ✓ تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الأمية، محاربة الإدمان، نشر الوعي الصحي؛
- ✓ تكوين عقلية واعية بمشكلات المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة؛
- ✓ ربط المؤسسات التعليمية بالمؤسسات الإنتاجية في علاقة متبادلة؛
- ✓ ربط نوعية الأبحاث العلمية بمشكلات المجتمع المحلي؛
- ✓ تفسير نتائج الأبحاث ونشرها للاستفادة منها في المجتمع؛
- ✓ إجراء أبحاث بيئية شاملة لمعالجة المشكلات المتداخلة.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الهدف من إنشاء المؤسسات التعليمية والتوسع فيها هو خدمة البيئة المحلية عبر إمداد المجتمع بإطارات مؤهلة في مختلف التخصصات، وتوظيف نتائج البحث العلمي لمواجهة وحل مشكلاته. فالمؤسسة التعليمية إذن تلعب دوراً محورياً في تطوير مجتمعها والنهوض به من خلال دراسة مشكلاته واستغلال مختلف الوسائل لتنمية موارده وتطويرها في شتى المجالات، والعمل على إيجاد حلول مناسبة للرقي به.

[1] غربي صباح، مرجع السابق، ص 155.

الفرع الثاني: مفهوم الرقابة الداخلية الاهمية والاهداف

أولا: مفهوم الرقابة

كان مصطلح الرقابة الداخلية يستخدم حتى وقت قريب كمترادف مصطلح "الضبط الداخلي" غير أنه طرأ في السنوات الأخيرة توسيع في مفهوم وأهداف الرقابة الداخلية بحيث الضبط الداخلي إحدى حلقاته. [1]

وقد كان يقصد بالرقابة الداخلية أو الضبط في بادئ الأمر الإجراءات والطرق المستخدمة في المؤسسة للمحافظة على النقدية والأصول الأخرى للمؤسسة، واكتشاف الأخطاء للمحافظة على دقة السجلات.[2]

ولقد ذكر البعض أن الضبط الداخلي (الرقابة الداخلية) هو عبارة عن: "المراجعة الداخلية المستمرة بواسطة موظفي المؤسسة عن طريق أن عمل كل موظف يراجع بواسطة عدد آخر من الموظفين". [3]

مما سبق يمكن الاستنتاج بأن الرقابة الداخلية هي مجموعة الطرق والوسائل والإجراءات التي تتبناها إدارة المؤسسة لأغراض متعددة منها حماية أصول وأموال المؤسسة وضمان تمسك المنتسبين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.

ثانيا: أهمية الرقابة الداخلية

زيادة واتساع نطاق الأنشطة والبرامج الاقتصادية التي تمارسها المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها أدى زيادة وإبراز الرغبة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفاعلية الإدارة داخل هذه المؤسسات وهذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية والتي تعتبر من أهم أدوات الرقابة حيث يتوقف على مدى نجاح وقوة نظام الرقابة الداخلية ما يلي:[4]

- ✓ نجاح وكفاءة وفعالية رقابة العاملين ومتابعة وتقييم أداء ما تقوم به المؤسسة من أنشطة وبرامج مختلفة؛
- ✓ زيادة كفاءة أداء العاملين في المؤسسة في مجال تنفيذ وأداء الأعمال والأنشطة الموكلة لكل منهم؛

---

[1] محمد سمير الصبان، ***نظرية المراجعة واليات التطبيق***، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص، 195

[2] محمد سميرالصبان ، الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والممارسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 199

[3]55. Meigs, W. B., & Larson, R. D. (1955). *Auditing: Principles*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.

[4] محمد السيد سرايا،" ***أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل***"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005، ص60

- ✓ مدى تدقيق النتائج المطلوبة ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة من قبل الأنشطة وبرامج المؤسسة؛
- ✓ مدى ما يقوم به المراجع الخارجي من خطوات وما يبذله من جهود ومساعديه في سبيل وضع وتحديد الإطار الملائم لبرنامج مراجعته ونطاق هذا البرنامج وما يشتمله من تفصيل خاص بإجراءات مراجعته لعمليات وأنشطة المؤسسة موضوع التدقيق؛
- ✓ المساعدة على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة وبرامج هذه المؤسسة قبل وقوعها حتى يتمكن تجنبها، ويمثل جوهر الرقابة الداخلية السليمة التي يجب أن تكون في نفس الوقت رقابة وقائية كلما أمكن ذلك.

ثالثا: أهداف الرقابة الداخلية

تكمن الأهداف الرئيسية للرقابة الداخلية في العناصر الآتية: [1]

- ✓ تنظيم المؤسسة لتوضيح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات؛
- ✓ حماية أصول المؤسسة من الاختلاس والتلاعب؛
- ✓ التأكد من دقة البيانات المحاسبية حتى تكمن الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية؛
- ✓ رفع مستوي الكفاية الإنتاجية؛
- ✓ تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الداخلية؛
- ✓ تقييم مستويات التنفيذ في الأقسام المختلفة في المؤسسة.

من خلال هذه الأهداف يتضح أن الرقابة الداخلية تشمل على جوانب محاسبية واقتصادية وادارية:

- جوانبها المحاسبية، حماية الأصول والتحقق من صحة البيانات والقوائم المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها؛

[1] نور الهدى قوراري،" ***دور التدقيق الالكتروني في تحسين جودة المعلومات المالية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية مطاحن سيدي ارغيس – أم البواقي***"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص: محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014/2015، ص ص 16-17.

- جوانب محاسبية واقتصادية، أساليب التخطيط وبحوث العمليات الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية والانحرافات وأسبابها وأساليب مراجعتها؛
- جوانب اقتصادية، مرتبطة بزيادة الكفاءة التشغيلية أي تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لمنع الإسراف والضياع العادم للتلف وأعطال التجهيز الآلي؛
- جوانب إدارية، تشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات والأهداف الموضوعة من قبل الإدارة ودراسة الزمن والحركة، وبرامج تدريب العاملين والرقابة على الجودة.

الفرع الثالث: أنواع الرقابة الداخلية

تنقسم الرقابة الداخلية إلى الأقسام التالية:

اولا: الرقابة الإدارية

وتشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية مع تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية وهي تعتمد في سبيل تحقيق أهدافها وسائلا متعددة مثل الكشوفات الإحصائية ودراسات الوقت والحركة، وتقارير الأداء والرقابة على الجودة والموازنات التقديرية، والتكاليف المعيارية واستخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين. [1]

ثانيا: الرقابة المحاسبية

يعتبر المدقق مسؤولا عن نظام المحاسبة كونها ذات صلة بعملية التدقيق ومدى دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر ومدى إمكانية الاعتماد عليها، ومدى دلالة القوائم المالية للوضع المالي الفعلي للمؤسسة عن الفترة المالية محل الفحص، كذلك حماية أصول المؤسسة النقدية وغير النقدية من الاختلاس، التلاعب واكتشاف الأخطاء.

كما على المدقق أن يبذل عناية خاصة لهذا النظام كونه ذات أهمية جوهرية في عملية التدقيق المرتقبة، لذلك أوجبت معايير التدقيق على المدقق فهم النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية لغرض التخطيط لعملية التدقيق. [2]

[1] مصطفى صالح سلامة، ***" مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية"***، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون موزعون، عمان، 2010، ص41.

[2] غسان فلاح المطارنة، ***"تدقيق الحسابات المعاصرة من الناحية النظرية"***، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 213

ثالثا: الضبط الداخلي

وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المشروع من يشمل الخطة التنظيمية الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي على سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات. [1]

الفرع الرابع: مكونات الرقابة الداخلية

تشمل هذه المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية على:

اولا: البيئة الرقابية

تعتبر البيئة الرقابية هي أساس نظام الرقابة الداخلية بكامله لكونها تعكس الاتجاه العام للإدارة، كما أنها تحدد أسلوب المؤسسة وتؤثر على الوعي الرقابي لموظفيها، فيستجيبون لها من خلال تنفيذهم لإجراءات الرقابة المنصوص عليها من طرف الإدارة وبالتالي فالرقابة الداخلية تشمل كل السياسات والإجراءات والتصرفات المرتبطة بضبط الرقابة الداخلية وتفعيل أهميتها والتي تصفها الإدارة العليا وأصحاب المؤسسة الاقتصادية وتتكون بيئة الرقابة الداخلية من العناصر التالية:"[2]

1. نزاهة الإدارة والمواطنين والقيم الأخلاقية التي يحافظون عليها؛
2. التزام بواجباتهم إضافة إلى فهم أهمية تطوير وتطبيق أنظمة رقابة فعالة؛
3. فلسفة الإدارة وتعني نظرة الإدارة إلى نظم المعلومات المحاسبية وادارة الأفراد وغيرها؛
4. الهيكل التنظيمي للشركة الذي يحدد إطار للإدارة لتخطيط وتوجيه ورقابة العمليات كي تحقق أهداف المؤسسة؛
5. أسلوب إدارة المؤسسة في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات؛
6. السياسات الفاعلة للقوى البشرية من حيث سياسات التوظيف والتدريب وغيرها.

[1] ثار صبري محمود الغبان،" ***دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات***"، مجلة العلوم الإنسانية، العراق، العدد 45، 2009، ص 6

[2] فتحي رزق السواف يري وآخرون،" ***الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية***"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 19.

ثانيا: تقييم المخاطر

يعد تقييم الخطر جزء من تصميم نظام الرقابة الداخلية، لتحليل الأخطاء والمخالفات، ويهتم هدا العنصر المكون بتحديد وتحليل الأخطار المتعلقة بأهداف كل نشاطات المؤسسة، والتعرف على احتمال حدوثها، ومحاولة تخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات منخفضة، ولذلك يتوجب على المؤسسة إتباع إجراءات رقابية خاصة، بتقييم المخاطر، وهذا من خلال محاولة جلاء هذه المخاطر والتعرف عليها، ومحاولة التقليل من حدتها.[1]

ثالثا: النشاطات الرقابية

تتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والإجراءات والقواعد التي تعمل على تحقيق الرقابة الداخلية بطريقة ملائمة، وإدارة المخاطر بفعالية وتتمثل في:

- أنشطة الرقابة على تشغيل عمليات المؤسسة، أنشطة الرقابة على إعداد تقارير مالية يمكن الاعتماد عليها، أنشطة الرقابة على الالتزام بالقوانين التي تطبق في المؤسسة. [2]
- المعلومات والاتصالات يهدف هذا العنصر إلى تحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة، والحصول عليها وتشغيلها وتوصيلها لمختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، عن طريق قنوات مفتوحة للاتصالات، تسمح بتدقيق تلك المعلومات، واعداد التقارير المالية والإدارية. [3]
- المتابعة وهي تعني التقييم الدوري لمختلف مكونات الرقابة الداخلية، لتحديدها ما إذا كانت تعمل كما هو مطلوب وتحديد مدى الحاجة لإجراء التطوير والتحديث المطلوب لمسايرة الظروف الداخلة. [4]

الفرع الخامس: أدوات الرقابة الداخلية

من خلال التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية، يتضح بأن هذه الأخيرة تعتمد على مجموعة من الوسائل والتي هي بمثابة أدوات له، بغية تحقيق أهدافه:[5]

---

[1] عطا الله احمد سويلم الحسبان، ***الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا***، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 50.

[2] فتحي رزق السواف يري واخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

[3] المرجع نفسه.

[4] المرجع نفسه .

[5] المرجع نفسه ، ص 30.

أولا: الخطة التنظيمية

أجمعت التعاريف السابقة على ضرورة وجود خطة تنظيمية تستجيب في جميع الأحوال إلى القرارات التي تتخذ، محاولة توجيهها بما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة، إذ تبني هذه الخطة على ضوء تحديد هذه الأهداف المتوخاة منها وعلى الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل، أي ما يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية الإدارية للمديريات التي تتكون منها المؤسسة، وبالرغم من أن الاستقلال التنظيمي يتطلب الانفصال بين الوظائف إلى أن عمل جميع المديريات يجب أن ينسق بحيث يؤدي إلى تدفق منتظم للمعلومات ولقد حددت عناصر أساسية للخطة التنظيمية وهي:

- تحديد الأهداف الدائمة للمؤسسة؛
- تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف أجزائه مع إبراز العلاقة التسلسلية والمهنية بين مختلف الأنشطة.
- تحديد المسؤوليات بالنسبة إلى كل نشاط؛
- تعيين حدود ورقابة المسؤوليات بالنسبة إلى كل شخص.

ثانيا: الطرق والإجراءات

تعتبر الطرق والإجراءات من بين أهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف الموجودة في نظام الرقابة الداخلية، فبإحكام وفهم تطبيق هاتين الوسيلتين يساعد على حماية الأصول، العمل بكفاءة والالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة إذ تتمثل هذه الطرق في طريقة الاستغلال، الإنتاج والتسويق، تأدية الخدمات عمارة عبد الرؤوف، "دور المراجعة الداخلية في تحسين مخرجات نظام المعلومات المحاسبية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة وكل ما يخص إدارة المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المستعملة في المديريات المختلفة الأخرى سواء من ناحية تنفيذ الأعمال أو طريقة استعمال الوثائق.

كما قد تعمل المؤسسة على سن إجراءات من شأنها أن توضح بعض النقاط الغامضة أو تغيير إجراء معين بغية تحسين أداء المؤسسة وتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق هدفها المرسوم.

ثالثا: المقاييس المختلفة

تستعمل هذه المقاييس في المؤسسة لتمكين نظام الرقابة من تحقيق أهدافها المرسومة في ظل إدارة تعمل على إنجاحه من خلال قياس العناصر التالية:

- ✓ درجة مصداقية المعلومات؛
- ✓ مقدار النوعية الحاصلة من العمليات الفعلية؛
- ✓ احترام الوقت المخصص سواء لتحقيق مراحل الرقابة أو لعودة المعلومات المطابقة.

مقومات نظام الرقابة الداخلية هي العناصر الأساسية التي تضمن فعالية وكفاءة هذا النظام في تحقيق أهدافه. وتشمل هذه المقومات ما يلي:

الفرع السادس: خصائص نظام الرقابة الداخلية السليم

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم حتى تتحقق الاستفادة المرجوة منه، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي[1]:

1. **الفعالية** :يقصد بها قدرة النظام الرقابي على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، ومعالجتها بطريقة تضمن عدم تكرارها مستقبلاً، وذلك بأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت من طرف القائمين بالعمل، بما يحقق الهدف المنشود من الرقابة.
2. **الموضوعية** :تتضمن الرقابة الكثير من العناصر البشرية، غير أن الحكم على أداء المرؤوسين يجب أن يكون بعيداً عن المحددات والاعتبارات الشخصية. فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية ذات طابع شخصي، فإن ذلك يؤثر سلباً على موضوعية التقييم ويجعل الحكم على الأداء غير سليم. لذا، ينبغي أن تعتمد الرقابة على معايير موضوعية واضحة تضمن دقة النتائج وصحة القرارات.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

ظهر مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة، ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أم هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة وهيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحيات سواء داخل مؤسسات

[1] . عمر سعيد وآخرون، ***مبادئ الإدارة الحديثة***، مكتبة دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 137-139

التعليم العالي أو خارجها، كما يضعف تطور هذه المؤسسات بوصفها مؤسسات أكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع، نظرا لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من طلبة وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة.

لهذا تعتبر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي عنصرا رئيسيا في التركيز على اتجاهات إصلاح التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات وهو مفهوم جديد نسبيا طوره كلارك سنة 1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم لكيفية قيام المؤسسات التعليم العالي بتحقيق أهدافها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها .

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

لا يوجد هناك تعريف واحد متفق عليه لمفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك راجع إلى حداثة تطبيقه في المؤسسات الجامعية، فيما يلي نعرض بعضا منها :

عرفت الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بأنها " الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المؤسسات الجامعية "؛ [1]

كما تعرف بأنها: " نظام يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة الجامعية ومراقبتها، والوفاء بالمعايير المحاسبية والشفافية"؛ [2]

-الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي تتناول أبعاد متعددة من أبعاد المؤسسة: كيفية تماسك أجزائها، كيفية ممارستها للسلطة، كيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية ، ومدى قيامها بذلك. ويتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهياكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتها في تخصيص الموارد وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير؛ [3]

[1] ليلى محمد أبو العلاء، "***إستراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف***"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد 6، العدد 2، 2017، ص. 18.

[2] ليلى محمد أبو اعلاء، مرجع سابق، ص 18.

[3] أحمد محمد أحمد برقان، عبد الله علي القرشي، "***حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات***"، المؤتمر العلمي الدولي *عولمة الإدارة في عصر المعرفة*، جامعة الجنان، طرابلس – لبنان، أيام 15–16–17 ديسمبر، 2012، ص. 7.

-وهو ما يؤكده الباحثان Marginson & Considine بأن الحوكمة الجامعية تحدد منظومة القيم داخل مؤسسات التعليم العالي، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، علاقة الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية بسوق العمل وبالمجتمع؛[1]

وهناك من عرف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي هي طريقة يتم من خلالها، توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجيهاتها العامة، كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاما يركز على تمييز وجودة الإدارة الجامعية ومدى قدرتها على المنافسة مع الحفاظ على الاستقلالية، دون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة، بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدرا للتميز وجودة الأداء، ومركزا للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع ومؤسساته، وتنمية القوى البشرية بما يتوافق واحتياجات المجتمع.[2]

تقع حوكمة الجامعات في صلب الحياة الأكاديمية، وتمس كل شيء من مجالس الأمناء إلى الطلاب، إضافة إلى الموظفين والمجتمعات المحلية، وهي تسعى إلى الاستجابة لاحتياجات المجتمع وتقديم الخدمات المناسبة له بكفاءة وفعالية. [3]

هذا وتعتبر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي محركا هاما للتغيير، كما أن كيفية إدارة المؤسسات هي أحد أكثر العوامل حسما في تحقيق أهدافها. وهناك نماذج كثيرة للحوكمة السليمة وهي تختلف باختلاف الدول، ونوع المؤسسة، والميراث التاريخي والعوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية الأخرى، من الواضح أنه لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع في هذا الشأن، ويتضح بجلاء أيضا أن اختيار النموذج المحتمل لنظم الحوكمة السليمة يجب أن يكون قرارا مدروسا بعناية. [4]

1 MEREDITH Edwards ،2000 ،"University Governance: A Mapping and Some Issues" ،Life Long Learning Network National Conference https://www.atem.org.au/eknowledgerepository/command/download_file/id/24/filename/University_Governance_Meredith_Edwards_2000.pdf (atem.org.au in Bing) (2026/03/30).

[2]إسماعيل سراج الدين، ***"حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر***"، مكتبة الإسكندرية، مصر،2009، ص. 13

[3]Will STEBBINS ،"Building Universities Of The Future: The Youth Of Today" http://blogs.worldbank.org/arabvoices/building-universities-future-youth-today) (2026/03/30).

[4] Adriana JARAMILLO ،"New Benchmarking Tool Helps Universities Grade Themselves" http://blogs.worldbank.org/arabvoices/new-benchmarking-tool-helps-universities-grade-themselves (blogs.worldbank.org in Bing) (2026/03/30)

من التعاريف السالفة الذكر يمكن القول إن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي هي مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في الجامعة، من أجل أن تؤدي هاته المؤسسات المهام المنوطة بها بكل كفاءة وفعالية .

الفرع الثاني: عناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

تتمثل عناصر الحوكمة الجامعية في كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي والتي تتأثر بالمحيط الجامعي، بصفة عامة يمكن تحديد أهم هذه العناصر في النقاط التالية: [1]

المحيط الداخلي: يتكون من العناصر التالية: الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، المسؤولين والموظفين، الهيئات النقابية والتنظيمات الطلابية؛

المحيط الخارجي: يتكون من الهيئات الحكومية (الوزارة الوصية)، المحيط الاقتصادي (المؤسسات الاقتصادية المكونة لسوق العمل)، المحيط الاجتماعي ممثلا في منظمات المجتمع المدني.

في هذا الإطار يمكن القول إن الحوكمة في مؤسسات لتعليم العالي هي نظام يحدد العلاقات بين العناصر المشكلة للمحيط الجامعي والتي تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية .

الفرع الثالث: أهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

أمام التحديات التي تواجه التعليم العالي تشكل الحوكمة الجامعية دافعا هاما لإحداث التغيير ومواجهة لك

التحديات، حيث أن كيفية إدارة هذه المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسما في تحقيق أهدافها. وعليه تسعى الحوكمة الجامعية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:[2]

- ✓ مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة؛
- ✓ تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات؛
- ✓ تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات؛

[1] الحاج عرابة، وليلى بن عيسى، "***حوكمة الجامعات: بين المتطلبات والمعوقات***"، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 30، 2017، ص. 48.

[2] منال بنت عبد العزيز بن علي العريني، "***واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية***"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 13، العدد 12، 2014، ص. 118.

- ✓ ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها؛
- ✓ تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز؛
- ✓ تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل؛
- ✓ وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية؛
- ✓ تعزيز مشاركة جميع الأطراف من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات والطلاب في عمليات صنع القرارات؛
- ✓ توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات؛
- ✓ تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على المشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي .

الفرع الرابع: مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

إن مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية لا تختلف عن مبادئ الحوكمة على مستوى المؤسسات الأخرى أو على المستوى الكلي، ألا أن أهم ما ورد عن هذه المبادئ يتمثل فيما يلي:[1]

السلطة: بمعنى السلطة المخولة لرئيس الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة والتي يمارسها عن طريق نوابه من نائب رئيس الجامعة، العميد، رئيس القسم ومسؤولي الإدارة بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، أساتذة وطلبة؛

الاستشارة: يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالاستشارة مع الكلية والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة، ويجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وآجال معقولة، كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار البرنامج الأكاديمي استعمال المعلومات المناسبة، التغذية الراجعة والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب؛

[1] مقيدش نزيهة، "***أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية: دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية***"، رسالة ماجستير في التقنيات الكمية، جامعة سطيف، 2010، ص ص. 72–73 (غير منشورة).

التمثيل: الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة، وأيضا على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثلها وفق انتخاب على مستوى الكليات. تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة، القرارات الإدارية والبيداغوجية، المستوى المال والإجراءات التنفيذية. يجب أن يكون الطلبة ممثلين على مستوى الجامعة، اللجان البيداغوجية وأيضا لجان الوحدات الخارجية، لأن صوتهم مهم جدا في كل شؤون الجامعة، كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة؛

المشاركة: يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثليها في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري، الأكاديمي أو المالي؛

التقييم: يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات والجامعة ككل بصفة دورية، وذلك بمشاركة كافة الأطراف خاصة فئة الطلبة. يعتبر هذا التقييم مصدرا مهما وتغذية رجعية لتحسين الأداء، وذلك من خلال تفعيل طرق التدريس، تحسين جودة البرامج ...إلخ؛

المساءلة: وهي جوهر الحوكمة الجامعية، إذ تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى مؤسسات التعليم العالي، فهم مسؤولون من كل الأطراف الداخلية والخارجية. وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية وهذا أيضا يرتبط بالمناخ السياسي للدولة؛

إعداد الخبراء: هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق والمراقبة والعقلانية لكافة التوجهات والقرارات، كما يجب أن يمتلك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصة ما تعلق بالمخاطر المالية والإدارية كما يرتبط هذا المبدأ بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية؛

الحرية الأكاديمية: هي حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، وهي حرية مسؤولة تضبطها مبادئ من أهمها الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع، وترتبط ارتباطا وثيقا بالديمقراطية[1] .

إضافة إلى المبادئ المذكورة أعلاه، هناك من الباحثين من يضيف مبادئ أخرى؛ منها:[2]

[1]مقيدش نزيهة، مرجع السابق ، ص 73.

[2]فاروق أوشن، عماد الدين براشن، "*الحوكمة الجامعية كأداة لتعزيز قدرة الجامعة الجزائرية على تجاوز تحدياتها وتحقيق أهدافها*"، الملتقى الدولي السابع حول : *الجامعة والمجتمع.. الواقع والآفاق*، جامعة باتنة، يومي 26–27 أكتوبر، 2015، ص ص. 5–6.

الشفافية: يرتكز هذا المبدأ على حرية تدفق المعلومات داخل الجامعات بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها؛

المساواة: ترتكز على توفير الفرص للجميع داخل مؤسسات التعليم العالي لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها؛

-**النزاهة**: وذلك بالعمل على تعزيز سلطة القانون أي أن القوانين والأنظمة عادلة، ويتم تطبيقها بدقة بما يضمن مستوى عال من الأمان والسلامة، وبالتالي تحقق الجامعات أهدافها بدقة؛

الفاعلية: ترتكز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقنية المتاحة للجامعات، وترتبط بشكل أساي بسلوكيات الأفراد داخل هذه المؤسسات .

الفرع الخامس: مراحل تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

يمر تطبيق الحوكمة في الجامعات بخمسة مراحل أساسية، نوجزها باختصار فيما يلي:[1]

-مرحلة التعريف بالحوكمة في الجامعة: هي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها؛

-**مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة الجامعية**: تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها؛

-**مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة الجامعية**: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام ،حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها؛

-مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة من تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ؛

[1]منال بنت عبد العزيز بن علي العريني، مرجع سبق ذكره، ص. 122.

–مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية .

الفرع السادس: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

يواجه تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات العديد من الصعوبات والعراقيل، ويمكن ابراز هذه التحديات في النقاط التالية: [1]

- ✓ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الحوكمة؛
- ✓ طبيعة الثقافة السائدة داخل مؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ تفشي البيروقراطية في التسيير؛
- ✓ مركزية السلطة في اتخاذ القرارات؛
- ✓ عدم كفاية التمويل؛
- ✓ تأثيرات العولمة .

كما أشارت بعض الدراسات إلى تحديات أخرى تحول دون تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، نوجزها في النقاط التالية:[2]

–الثقافة السائدة في المجتمع: تتجلى مظاهرها في غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وعدم مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار، الناتجة من تأثير الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، المتمثلة في ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، التي تنتقل مع الطلاب إلى الجامعة، والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل الجامعة مؤسسة بيروقراطية، ليس لمن هو أدنى في التدرج الإداري حق مناقشة قرارات المستويات العليا؛

1 S. Asiimwe & G.M. Steyn ،2013 ،"Obstacles Hindering the Effective Governance of Universities in Uganda" ، Journal of Social Sciences25 ،.

[2] كروان سمية، "***واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية***"، مجلة بحوث، العدد 10، الجزء الأول، 2016، ص ص. 189–190.

-المناخ السياسي العام: يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدول النامية على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير. فالتنظيمات الطلابية مثلا ملزمة بالدفاع عن حقوق الطلبة، لكن ما يلاحظ على أرض الواقع أنها تخدم مصالحها الخاصة ومصالح أحزاب سياسية تستغلها كورقة في التعبئة السياسية؛

-المنظومة القانونية الحالية: نقصد بها غياب قوانين خاصة بالتعليم العالي، فالمنظومة الحالية لا تتلاءم مع التطور الحالي للجامعات التي لها أوضاع خاصة، لا يمكن أن تطبق عليها نفس القوانين المطبقة على المؤسسات الأخرى؛[1]

-طريقة إدارة الجامعة: تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في كيفية اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموما ،بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام، هؤلاء جميعا يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية تنفيذية ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعا في مواجهة السلطة التنفيذية، واستقلالية كلا منهم في مواجهة رئيسهم الأعلى مما يعيق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعة، من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أداءها، مثلا نجد بعض الجامعات الأمريكية على وجه الخصوص أخذت بمبدأ أفضلية خريج الجامعة في تقلد المنصب، وبعضهم أخذ بمبدأ الأقدمية في القسم أو الإدارة، والبعض الآخر أخذ بمبدأ التكليف، وبعضهم أخذ بمبدأ الانتخاب على أن تعطى بعض الصلاحيات والامتيازات؛

-غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية: هذا يؤثر في الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها، فغالبا ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة تفاديا لتعسفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية، أيضا غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس، يدعم غياب تنظيمات مستقلة للطلاب داخل الجامعة بمعنى أن ضعف الدور الذي تلعبه نوادي أعضاء هيئة التدريس، يضعف بشدة إمكانية مستنداتهم للأنشطة الطلابية داخل الجامعة؛

هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات.

-التعليم العالي: يظهر هذا جليا من خلال التهميش الواضح لأعضاء الأسرة الجامعية، في اتخاذ القرارات والإصلاحات التي تخصهم وتأثر فيهم بالدرجة الأولى، هذا ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة؛

[1]كروان سمية، مرجع السابق ، ص 190.

-الاهتمام بالكم على حساب الكيف: حيث تسجل أعداد كبيرة من الشهادات الممنوحة لخريجي الجامعات مقارنة بتسجيل ضعف في المستوى الأكاديمي لهذه الفئة؛

-غياب فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس: الملاحظ أن هذه الفكرة غائبة تماما في معظم جامعات الدول النامية، فقد أثبتت بعض الدراسات أن أكثر المصادر التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة وفعالية أداء عضو هيئة التدريس هم الطلبة، لأنهم المستفيدون بالدرجة الأولى منه، كما أنهم الأشخاص الأكثر اطلاعا ومعايشة لما يدور في قاعات الدراسة من فعاليات وممارسات تدريسية.[1]

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة للرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات التعليمية

يعد استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم التطورات العلمية المرتبطة بموضوع البحث، إذ يساهم هذا الاستعراض في رسم الإطارين النظري والتطبيقي للدراسة بشكل دقيق، إلى جانب تسليط الضوء على النتائج البارزة التي توصلت إليها الأبحاث السابقة. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم عرض شامل لأبرز الدراسات التي تناولت دور الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال الوقوف على كيفية مساهمة الرقابة الداخلية في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة، بما يعزز فعالية الأداء المؤسسي ويحقق القيمة المضافة لهذه المؤسسات. كما سيتم التركيز على الدراسات التطبيقية التي أبرزت أثر الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات التعليمية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز الثقة في الأداء الإداري والتربوي.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. أسعد محمد علي وهاب، ضحى كمال عبد الكريم، سارة صباح كامل (2022)[2] ، دور الرقابة الداخلية في تقويم أداء خدمات المؤسسات الحكومية.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات الحكومية من خلال دراسة حالة دائرة زراعة كربلاء. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين مؤشرات الأداء الصادرة عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي. لم يستخدم استبيان بل تم تحليل بيانات فعلية لسنوات 2018–2020. خلصت النتائج إلى

[1] كروان سمية، مرجع السابق، ص 191.

[2] أسعد محمد علي وهاب، ضحى كمال عبد الكريم، سارة صباح كامل، "دور الرقابة الداخلية في تقويم أداء خدمات المؤسسات الحكومية – دراسة حالة دائرة زراعة كربلاء"، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 03، العدد 01، 2022

وجود ضعف في نظام الرقابة الداخلية خاصة في مراقبة الأقسام وإعداد التقارير، وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بمعايير الخدمات العامة وتطوير الأداء عبر معالجة مواطن الضعف.

2. محمد حمدان العطوي (2022)[1]، أثر الرقابة الداخلية في تحقيق شفافية الأداء بالمؤسسات التعليمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية في تعزيز الشفافية داخل المؤسسات التعليمية الأردنية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من 40 موظفًا. خلصت النتائج إلى أن الرقابة الداخلية لها أثر مرتفع في تحقيق الشفافية (متوسط 3.75 من 5)، وأوصت الدراسة بزيادة الوعي لدى العاملين عبر ورش عمل وندوات لتعزيز مبادئ الشفافية.

3. إبراهيم صبيعات، محمد براق (2018)[2]، دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة المجاهد حميدي مبارك.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف البيداغوجية والمالية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي ودراسة الحالة، باستخدام المقابلة والاستبيان مع مسؤولي المؤسسة. خلصت النتائج إلى قوة الرقابة في الجانب المالي وضعفها في الجانب البيداغوجي، مع توصيات لتفعيل المنافسة وتحسين الأداء.

1.رفيق زراولة، زهرة عباس (2022)[3]، آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية: رؤية تقييمية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية واقتراح آليات لإنجاح تطبيقها. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، مع تحليل القوانين والإصلاحات الجامعية ومقابلات مع مسؤولي الجامعات. خلصت النتائج إلى أن نجاح الحوكمة يتطلب تعزيز الاستقلالية المالية والإدارية، الحرية الأكاديمية، الشفافية، نظام الجودة، والمساءلة، مع ضرورة إنشاء مجلس وطني لحوكمة الجامعات.

2.توفيق عطاء الله، سامية (2021)[4]، حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة.

[1]محمد حمدان العطيوي، "أثر الرقابة الداخلية في تحقيق شفافية الأداء بالمؤسسات التعليمية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 06، العدد 20، إبريل 2022،

[2]إبراهيم صبيعات، محمد براق، "دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة المجاهد حميدي مبارك"، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 19، ديسمبر 2018،

[3]رفيق زروالة، زهرة عباس، "آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية: رؤية تقييمية"، اليوم الدراسي حول الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية الجزائرية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022.

[4]توفيق عطاء الله، سامية ابريعم، "حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021،

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الحوكمة الرشيدة في قطاع التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بالمنهج التاريخي لتتبع تطور مفهوم الحوكمة. خلصت النتائج إلى أن الجامعات الجزائرية لديها قابلية كبيرة للامتثال لمعايير الحوكمة العالمية، وأن تطبيقها يعد ضرورة حتمية لمعالجة مشاكل القطاع وتحقيق الجودة.

3.مقراب سارة (2021)[1]، مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية – دراسة حالة بولاية عين الدفلى.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان مكون من 100 استمارة وتحليل إحصائي عبر برنامج .SPSS خلصت النتائج إلى وجود ممارسة فعلية لمبادئ الحوكمة خاصة الشفافية والمساءلة بدرجة عالية، دون فروق دالة حسب المتغيرات الشخصية.

4.ربيعة تجاني، سلمى ليمام (2016)[2]، حوكمة مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة واقع الحوكمة في جامعة ورقلة من وجهة نظر القيادة الإدارية. اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، مع دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان الموزع على عينة من القيادات الإدارية. خلصت النتائج إلى أن تطبيق الحوكمة في الجامعة لم يرقَ بعد إلى المستوى المطلوب، وأن هناك حاجة لتعزيز المشاركة، الشفافية، المساءلة، والرؤية الاستراتيجية لتحقيق الإدارة الرشيدة.

1.عبد الحق سعدي، خديجة رفيف، شيخ عبد القادر (2024)[3]، مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر مبادئ الحوكمة على فعالية الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان لعينة من 40 محاسبًا

[1]مقراب سارة، "مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية – دراسة حالة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية عين الدفلى"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021،

[2]ربيعة تجاني، سلمى ليمام، "حوكمة مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

[3]عبد الحق سعدي، خديجة رفيف، شيخ عبد القادر، "مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تفعيل نظام الرقابة الداخلية"، المركز الجامعي عبد الله مرسلي – تيبازة، جامعة علي لونيسي البليدة 2، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2024.

وماليًا. خلصت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة (الإفصاح، مسؤوليات المجلس، حقوق المساهمين) على تفعيل الرقابة الداخلية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1.Verdina & Kasetiene (2010)[1] ،Internal Control in Higher Education Institutions – Lithuania .

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور الرقابة الداخلية في العمليات الدراسية بالجامعات الليتوانية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الميداني، باستخدام استبيان لعينة من 1224 طالبًا. خلصت النتائج إلى أن أنظمة الرقابة الداخلية تدعم البرامج الجامعية وتطور الأنظمة.

2.Jan Pfister (2009) [2] ،Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية. اعتمد الباحث على المنهج النظري والتحليلي، مع الاستناد إلى ممارسات عملية داخل مؤسسات أوروبية. خلصت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية، القائمة على الشفافية والمسؤولية، تعد عاملاً أساسياً في نجاح أنظمة الرقابة الداخلية.

3.Stolowy Hervé et al. (2003)[3] ،Audit financier et contrôle interne: L'apport de la loi Sarbanes-Oxley .

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر قانون ساربينز–أوكسلي على ممارسات التدقيق المالي والرقابة الداخلية في المؤسسات الفرنسية. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، مع مراجعة الأدبيات القانونية والمحاسبية. خلصت النتائج إلى أن القانون ساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وأدى إلى تحسين جودة التقارير المالية وزيادة ثقة المستثمرين، لكنه فرض أيضًا تكاليف إضافية على المؤسسات في سبيل الامتثال.

[1] Verdina & Kasetiene, "Internal Control in Higher Education Institutions – Lithuania", 2010
[2] Jan Pfister, Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory, Physica-Verlag, Berlin, 2009, p. 30.
[3] Stolowy Hervé et al., "Audit financier et contrôle interne: L'apport de la loi Sarbanes-Oxley", Revue française de gestion, Volume 147, France, 2003, p. 136.

المطلب الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الفرع الأول: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن معظمها ركّز على دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي أو تعزيز الشفافية (مثل دراسة محمد حمدان العطوي، 2022 حول المؤسسات التعليمية الأردنية، ودراسة أسعد محمد علي وهاب وآخرون، 2022 حول المؤسسات الحكومية في كربلاء). كما تناولت بعض الدراسات الحوكمة في الجامعات الجزائرية من منظور عام (مثل دراسة رفيق زراولة وزهرة عباس، 2022، ودراسة ربيعة تجاني وسلمى ليمام، 2016).

غير أن هذه الدراسات لم تربط بشكل مباشر بين أبعاد الرقابة الداخلية ومبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة العلمية عبر دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.

الفرع الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف

الاتفاق:

- ✓ معظم الدراسات السابقة أكدت على الدور الفعّال للرقابة الداخلية في تحسين الأداء وتعزيز الشفافية والمساءلة (العطوي، 2022؛ صبيعات وبراق، 2018)؛
- ✓ الدراسات المتعلقة بالحوكمة شددت على أهمية تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة لتحقيق جودة التعليم العالي (توفيق عطاء الله وسامية، 2021؛ مقراب سارة، 2021)؛
- ✓ الدراسات التي جمعت بين الرقابة والحوكمة أبرزت وجود علاقة تكاملية بينهما (عبد الحق سعدي وآخرون، 2024).

الاختلاف:

- ✓ بعض الدراسات ركزت على الجانب المالي والإداري للرقابة الداخلية (صبيعات وبراق، 2018)، بينما ركزت أخرى على البعد البيداغوجي أو جودة الخدمات (وهاب وآخرون، 2022).

- ✓ الدراسات الأجنبية مثل Verdina & Kasetiene (2010) اهتمت بالرقابة الداخلية في دعم البرامج الجامعية، بينما ركزت Stolowy Hervé et al. (2003) على أثر التشريعات (قانون ساربينز–أوكسلي) في تعزيز الشفافية والمساءلة.
- ✓ الدراسة الحالية تختلف بتركيزها على الربط المباشر بين أبعاد الرقابة الداخلية ومبادئ الحوكمة الجامعية في سياق جزائري محدد.

الفرع الثالث: جوانب الاستفادة

- ✓ الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تأكيد أهمية الرقابة الداخلية كأداة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية؛
- ✓ الاستناد إلى الدراسات المتعلقة بالحوكمة في الجامعات الجزائرية لتوضيح التحديات المحلية المرتبطة بتطبيق مبادئ الحوكمة؛
- ✓ توظيف نتائج الدراسات التي جمعت بين الرقابة والحوكمة (سعدي وآخرون، 2024) لإبراز العلاقة التكاملية بينهما، وتأكيد أن الدراسة الحالية تضيف بعدًا تطبيقيًا جديدًا عبر اختبار هذه العلاقة في جامعة قاصدي

خلاصة الفصل الاول

تم إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال استعراض دور الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات التعليمية، حيث أوضحنا في هذا الفصل أن الرقابة الداخلية، باعتبارها منظومة متكاملة، تمثل أداة استراتيجية أساسية في المؤسسات الأكاديمية، إذ تسهم في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة، بما يعزز جودة الأداء المؤسسي ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد.

لقد أسس هذا الفصل قاعدة معرفية متينة لفهم العلاقة بين الرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات التعليمية، مما يمهد للانتقال إلى الفصل التطبيقي الذي سيتناول الدراسة الميدانية بجامعة قاصدي مرباح – ورقلة، واختبار الفرضيات المطروحة في هذا البحث، وذلك من خلال تحليل أثر أبعاد الرقابة الداخلية على تعزيز مبادئ الحوكمة التعليمية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية دور الرقابة الداخلية في تعزيز حوكمة المؤسسات التعليمية–حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة للفترة 2026

تمهيد

بعد استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بالرقابة الداخلية وعلاقتها بمبادئ الحوكمة في الفصل السابق، يهدف هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط تلك المفاهيم على المؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، من أجل تحليل مدى تطبيق نظم الرقابة الداخلية ودورها في تعزيز مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات التعليمية؛ يشمل الفصل دراسة نشأة الجامعة، إلى جانب تحليل البيانات الناتجة عن الاستبيان الميداني الموجه إلى الفاعلين داخل المؤسسة؛ وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

يهدف هذا المبحث إلى عرض المنهجية المعتمدة في الدراسة، من خلال تحديد أسلوب البحث، وصف العينة، وبيان أدوات جمع البيانات وآليات تحليلها الإحصائي، بما يضمن دقة النتائج وموضعيتها.

المطلب الأول: طريقة الدراسة (تحديد مجتمع وعينة الدراسة)

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

نظرا لأن موضوع البحث يتعلق بدور الرقابة الداخلية في حوكمة المؤسسات التعليمية، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جامعة قاصدي مرباح – ورقلة باعتبارها مؤسسة تعليمية رائدة على المستوى الوطني، تضم أكثر من 31,000 طالب موزعين على عشرة كليات ومعهدين، وتشكل بيئة تنظيمية وإدارية متكاملة تسمح بتطبيق مبادئ الحوكمة والرقابة الداخلية. ويشمل مجتمع الدراسة جميع الفاعلين المرتبطين بالعملية التعليمية والإدارية داخل الجامعة، من أساتذة، إداريين، وطلبة، باعتبارهم المعنيين المباشرين بتطبيق آليات الرقابة الداخلية وممارسات الحوكمة.

الجدول رقم (02-01) يوضح البطاقة الفنية لجامعة قاصدي مرباح – ورقلة

العنصر	البيان
اسم المؤسسة	جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
تاريخ التأسيس	1988(مدرسة عليا للأساتذة) ، مركز جامعي 1997، جامعة 2001
الموقع	مدينة ورقلة – الجزائر (طريق غرداية)
الهيكل التنظيمي	10كليات + معهدين موزعة على 3 أقطاب
عدد الطلبة	يفوق 31,000 طالب (إحصائيات 2022/2021)
التصنيف	الأولى وطنيا في شهادةISO 9001 ، الثانية وطنياً حسب تصنيفTHE 2025
الموقع الإلكتروني	univ-ouargla.dz
الكليات والمعاهد	المحروقات والطاقة، العلوم التطبيقية، الرياضيات، العلوم الطبيعية، الاقتصاد، الحقوق، الآداب واللغات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطب، العلوم الإسلامية، معهد العلوم التطبيقية، معهد التكنولوجيا
أهم التخصصات	المحروقات والطاقة، العلوم التطبيقية، الطب، الاقتصاد، الحقوق، الآداب واللغات، العلوم الاجتماعية

الخدمات والمرافق	منصة Moodle للتعليم عن بعد، مكتبة مركزية، إقامات جامعية، تكوينات نوعية في مجال الطاقة والمحروقات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلوم مقدمة من مصالح مختصة بالجامعة.

ثانيا: عينة الدراسة

تم اختيار العينة بطريقة قصدية من بين مجتمع الدراسة، وذلك لضمان تمثيل مختلف الفئات بشكل متوازن (أساتذة، إداريون، مناصب عليا في الادارة)، ويهدف هذا الاختيار إلى الحصول على بيانات واقعية تعكس الممارسات الفعلية للرقابة الداخلية داخل الجامعة، وتسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة ككل.

تم توزيع الاستبيان على أساتذة، إداريون، مناصب عليا في الإدارة، أين تم اختيار 65 استبانة وتم توزيعها وتمكنا من استرجاع 57 استبانة وتم الغاء 6 استبانات وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	65
الاستبيانات المسترجعة	57
الاستبيانات الملغاة	6
الاستبيانات الصالحة للدراسة	51

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

يمكن توضيح متغيرات الدراسة حيث تشمل متغيرين هما المتغير التابع (**حوكمة المؤسسات التعليمية**) والمتغير المستقل (**الرقابة الداخلية**) بالإضافة الى المتغيرات الشخصية وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

- **المتغير المستقل: الرقابة الداخلية؛**
- **المتغير التابع: حوكمة المؤسسات التعليمية؛**

- **المتغيرات الشخصية التنظيمية:** والمتمثل (السن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية).

الفرع الثالث: أدوات الدراسة

للتأكد من صحة فرضيات البحث، اعتمدنا على الاستبيان والذي يمثل أداة جمع البيانات وأقسامه بهدف حصول على نتائج صحيحة وقريبة من الواقع ظاهرة محل الدراسة.

الاستبيان: لمعرفة واقع العلاقة الارتباطية بين الإجراءات التحليلية والمخاطر الجوهرية حيث تم تقسيم الاستبيان الى محورين هي:

- **المحور الأول:** وهو المتغير المستقل حيث يتمثل في **الرقابة الداخلية** والمتمثل في أبعاده، ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد العينة الدراسة على المحور الأول من الاستبانة والمحددة بالفقرات من الفقرة 1الى16.
- **المحور الثاني:** وهو المتغير التابع حيث يتمثل في **حوكمة المؤسسات التعليمية** وابعادها، ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد العينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبانة والمحددة بالأسئلة من السؤال 17 الى 32.
- كما نشير هنا الى اعتماد الطالب على مقياس ليكارت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة المستجوبة، حيث قدمت الدرجات والتقييم كما هو موضح في الجدول.
- وبالتالي حساب المدى: المدى= أعلى درجة على المقياس – أدنى درجة على المقياس
- المدى= 5-1 = 4
- حساب طول الفئة = $\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4}{5} = 0.8$
- ومنه المتوسط المرجح كم هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (02_03): يوضح المتوسط المرجح حسب توزيع مقياس ليكارت

المستوى	الدرجة	مجال المتوسط
منخفض جدًا	1	من 1إلى 1.80
منخفض	2	من 1.81إلى 2.60
متوسط	3	من 2.61إلى 3.40
مرتفع	4	من 3.41إلى 4.20

مرتفع جدًا	5	من 4.21إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة

للوصول إلى نتائج هذه الدراسة يتطلب استخدام العديد من الأساليب الإحصائية حيث استخدام البرامج الإحصائية، والاختبارات الضرورية، كما يتطلب الأمر الوقوف على قياس صدق وثبات أداة الدراسة، سوى الصدق الظاهري أو الاتساق الداخلي، ويمكن التفصيل في ذلك كما يلي:

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Spss** بنسخته 26 وقد تم استخدام كل من:

- **معامل الثبات ألفا كرو نباخ (α Cronbach's Alpha)** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات فقرات الاستبيان؛
- **المربعات الصغرى** (الارتباط الخطي بين المتغير المستقلة والمتغير التابع)؛
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)**: يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة؛
- **التكرارات والنسب المئوية**: الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من أجل وصف خصائص عينة الدراسة؛
- **المتوسط الحسابي (Mean)**: تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسة؛
- **الانحراف المعياري (Std. Deviation)**: يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس؛

- **اختبار ANOVA (تحليل التباين)**: هو اختبار إحصائي يستخدم لمقارنة المتوسطات بين ثلاث مجموعات أو أكثر لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينها، يتم استخدامه بشكل شائع في الأبحاث التي تتضمن متغيرًا مستقلًا مقسمًا إلى مجموعات مختلفة ومتغيرًا تابعًا يتم قياسه كميا.
- أنواع اختبار ANOVA:

One-Way ANOVA (تحليل التباين أحادي الاتجاه): يستخدم لمقارنة متوسطات مجموعة واحدة من المتغيرات المستقلة (مثل مقارنة الكفاءة الإدارية بين ثلاث إدارات مختلفة) ؛

Two-Way ANOVA (تحليل التباين ثنائي الاتجاه): يستخدم عندما يكون هناك متغيران مستقلان، ويتيح دراسة التفاعل بينهما وتأثيرهما على المتغير التابع؛

Repeated Measures ANOVA: يستخدم لمقارنة نفس المجموعة في ظروف مختلفة أو أوقات مختلفة.

افتراضات اختبار ANOVA:

البيانات تتبع توزيعا طبيعيا؛

تساوي التباينات بين المجموعات؛

استقلالية البيانات.

مخرجات الاختبار:

القيمة الإحصائية F: تظهر إذا كانت الفروق بين المجموعات ذات دلالة إحصائية؛

القيمة الاحتمالية (P-value): إذا كانت أقل من 0.05، فهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المجموعات.

الفرع الثاني: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

من خلال هذا الجزء يمكن التعرف على مدى الاعتماد على الاستبيان في التحليل الاحصائي وذلك من خلال حساب كل من ثبات ألفا كرو نباخ وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان كما يلي:

اولا: الصدق الظاهري

لقياس الصدق الظاهري تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث كانت هناك العديد من التعديلات والمقترحات التي استجاب لها الباحث، لنحصل على الاستبيان في نسخته الأخيرة كما هو موضح في الملحق رقم(**02–01**)، مع قائمة الاساتذة المحكمين في الملحق رقم (**02–01**)

من أجل دراسة ثبات الاستبيان يستخدم معامل ألفا كرو نباخ والذي يأخذ القيمة بين (**0–1**) وهي تعبر عن نسبة الثبات، وعليه نستعرض نتائج اختبار معامل الثبات ألفاك ومباخ.

ثانيا: ثبات الاستبيان "معامل ألفا كرو نباخ للاستبيان":

يستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، والنسبة الإحصائية المقبولة لهذا هي60% ، والجدول رقم (02 –04) يبين معامل ألفا كرو نباخ لأداة الدراسة.

الجدول رقم (02–04): يوضح قيمة ألفا كرو نباخ

عدد الفقرات	ألفا كرو نباخ
15	**0.938**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS26. ملحق رقم 02-03

من خلال الجدول نلاحظ أنه بتطبيق ألفا كرو نباخ للتأكد من صدق وثبات الاستبانة تحصلنا على قيمة 93.8% أي هذا يدل على أن الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان مقبولا وكافي إحصائيا لهذه الدراسة وبالتالي تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان مما يجعل الاعتماد عليه في تحليل النتائج صالحا.

2.نتائج معامل بيرسون للارتباط

أ. المحور الأول: الرقابة الداخلية

- **بعد البيئة الرقابية**

جدول رقم (02–05): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "البيئة الرقابية" والدرجة الكلية للمجال

	فقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig

01	مدى وضوح السياسات والإجراءات الرقابية داخل المؤسسة التعليمية	0.818**	0.000
02	توفر القوانين واللوائح التي تنظم العمل الأكاديمي والإداري	0.813**	0.000
03	التزام الإدارة العليا بتطبيق الرقابة الداخلية	0.792**	0.000
04	تسهم البيئة الرقابية في تعزيز الثقة بين الفاعلين داخل المؤسسة	0.828**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-04

يوضح جدول رقم (02-05) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "البيئة الرقابية" والدرجة الكلية للمجال، حيث تبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية$\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جميع الفقرات أظهرت ارتباطا موجبا مع الدرجة الكلية، حيث كانت أقوى الارتباطات مع الفقرات (01، 02، 04) إذ تجاوزت قيمتها 0.81، مما يعكس قوة العلاقة بين وضوح السياسات، توفر اللوائح، وتعزيز الثقة وبين البيئة الرقابية ككل، أما الفقرة (03) المتعلقة بالتزام الإدارة العليا فقد أظهرت ارتباطا متوسطا نسبيا (0.792)، لكنه يظل معنويا عند مستوى 0.05، مما يدل على أهميته في دعم المجال وإن كان بدرجة أقل من باقي الفقرات.

- **بعد تقييم المخاطر**

جدول رقم (02-06): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "تقييم المخاطر" والدرجة الكلية للمجال

	فقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
05	وجود آليات لتحديد المخاطر المحتملة في الأنشطة التعليمية والإدارية	0.878**	0.000
06	مدى قدرة الجامعة على تحليل المخاطر وتقدير آثارها	0.779**	0.000
07	فعالية الإجراءات المتخذة للحد من المخاطر	0.857**	0.000
08	دور تقييم المخاطر في تحسين الأداء وضبط المسؤوليات	0.822**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-05

يوضح جدول رقم (02-06) معاملات الارتباط بين فقرات مجال "تقييم المخاطر" والدرجة الكلية للمجال، حيث تبين أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية$\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

أقوى الارتباطات كانت مع الفقرات (01، 03، 04) حيث تجاوزت قيمتها 0.82، مما يعكس قوة العلاقة بين وجود آليات لتحديد المخاطر، فعالية الإجراءات المتخذة، ودور تقييم المخاطر في تحسين الأداء، أما الفقرة (02) المتعلقة بقدرة الجامعة على تحليل المخاطر وتقدير آثارها فقد أظهرت ارتباطا متوسطا نسبيا (0.779)، لكنه يظل معنويا عند مستوى 0.05، مما يدل على أهميته في دعم المجال وإن كان بدرجة أقل من باقي الفقرات.

- **بعد الأنشطة الرقابية**

جدول رقم (02-07): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "الأنشطة الرقابية" والدرجة الكلية للمجال

	فقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
09	تطبيق إجراءات رقابية على العمليات المالية والإدارية	0.710**	0.000
10	وجود سياسات واضحة لمتابعة الأنشطة الأكاديمية	0.841**	0.000
11	دور الأنشطة الرقابية في منع الأخطاء والانحرافات	0.766**	0.000
12	مساهمة الأنشطة الرقابية في إشراك مختلف الفاعلين	0.833**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-06

يوضح جدول رقم (02-07) أن جميع الفقرات الخاصة بمجال "الأنشطة الرقابية" أظهرت ارتباطا موجبا ودالا إحصائيا مع الدرجة الكلية للمجال، مما يؤكد صدق المجال في قياس ما وضع له.

أقوى الارتباطات كانت مع الفقرات (02، 04) حيث تجاوزت قيمتها 0.83، مما يعكس أهمية وجود سياسات واضحة لمتابعة الأنشطة الأكاديمية ومساهمة الأنشطة الرقابية في إشراك مختلف الفاعلين، كما أظهرت الفقرة (03) المتعلقة بدور الأنشطة الرقابية في منع الأخطاء والانحرافات ارتباطا متوسطا نسبيا (0.766)، لكنه يظل معنويا عند مستوى 0.05، أما الفقرة (01) الخاصة بتطبيق الإجراءات الرقابية على العمليات المالية والإدارية فقد سجلت ارتباطا أقل نسبيا (0.710)، لكنها مع ذلك دالة إحصائياً وتؤكد أهميتها في دعم المجال.

➢ **بعد المتابعة والتقييم**

جدول رقم (02–08): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "المتابعة والتقييم" والدرجة الكلية للمجال

	فقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
13	وجود نظام دوري لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري	0.752**	0.000
14	استخدام أدوات تقييم فعّالة لقياس النتائج	0.716**	0.000
15	مدى التزام الإدارة بتصحيح الانحرافات المكتشفة	0.762**	0.000
16	دور المتابعة والتقييم في تحقيق العدالة داخل المؤسسة التعليمية	0.806**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02–07

وضح جدول رقم (02–08) أن جميع الفقرات الخاصة بمجال "المتابعة والتقييم" أظهرت ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمجال، مما يؤكد صدق المجال في قياس ما وضع له.

أقوى الارتباطات كانت مع الفقرات (01، 03، 04) حيث تجاوزت قيمتها 0.75، مما يعكس أهمية وجود نظام دوري لمتابعة الأداء، التزام الإدارة بتصحيح الانحرافات، ودور المتابعة والتقييم في تحقيق العدالة داخل المؤسسة التعليمية. أما الفقرة (02) المتعلقة باستخدام أدوات تقييم فعّالة فقد سجلت ارتباطاً أقل نسبياً (0.716)، لكنها مع ذلك دالة إحصائياً وتؤكد أهميتها في دعم المجال وإن كانت بدرجة أقل من باقي الفقرات.

ب. المحور الثاني: حوكمة المؤسسات التعليمية

➢ **بعد التابع مبدأ الشفافية**

جدول رقم (02–09): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "مبدأ الشفافية" والدرجة الكلية للمجال

	فقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
17	وضوح المعلومات المالية والإدارية المتاحة للفاعلين	0.797**	0.000
18	سهولة الوصول إلى البيانات الخاصة بالجامعة	0.710**	0.000
19	التزام الإدارة بالإفصاح عن القرارات والسياسات	0.877**	0.000
20	دور الشفافية في تعزيز الثقة داخل المؤسسة التعليمية	0.886**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-08

يوضح جدول رقم (02-09) أن جميع الفقرات الخاصة بمجال "مبدأ الشفافية" أظهرت ارتباطا موجبا ودالا إحصائيا مع الدرجة الكلية للمجال، مما يؤكد صدق المجال في قياس ما وضع له.

أقوى الارتباطات كانت مع الفقرات (03، 04) حيث تجاوزت قيمتها 0.87، مما يعكس أهمية التزام الإدارة بالإفصاح عن القرارات والسياسات ودور الشفافية في تعزيز الثقة داخل المؤسسة التعليمية، كما أظهرت الفقرة (01) المتعلقة بوضوح المعلومات المالية والإدارية ارتباطا قويا نسبيا (0.797)، في حين سجلت الفقرة (02) الخاصة بسهولة الوصول إلى البيانات ارتباطا أقل نسبيا (0.710)، لكنه يظل معنويا عند مستوى 0.05، مما يدل على أهميته في دعم المجال حتى وإن كانت درجته أقل من باقي الفقرات.

- **بعد التابع مبدأ المساءلة**

جدول رقم (02-10): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "مبدأ المساءلة" والدرجة الكلية للمجال

	فقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
21	وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة للأفراد	0.875**	0.000
22	وجود آليات لمحاسبة المسؤولين عن الأخطاء	0.828**	0.000
23	دور المساءلة في تحسين الأداء المؤسسي	0.692**	0.000
24	مدى التزام الجامعة بتطبيق مبدأ المساءلة	0.700**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-09

يوضح جدول رقم (02-10) أن جميع الفقرات الخاصة بمجال "مبدأ المساءلة" أظهرت ارتباطا موجبا ودالا إحصائيا مع الدرجة الكلية للمجال، هذا يؤكد صدق المجال في قياس ما وضع له.

أقوى الارتباطات كانت مع الفقرة (01) الخاصة بوضوح المسؤوليات والمهام الموكلة للأفراد (0.875)، تليها الفقرة (02) المتعلقة بوجود آليات لمحاسبة المسؤولين عن الأخطاء (0.828)، مما يعكس أهمية وضوح المسؤوليات وآليات المحاسبة في دعم مبدأ المساءلة، في حين الفقرتان (03، 04) فقد سجلتا ارتباطات أقل نسبيا (0.692 و0.700)، لكنها مع ذلك دالة إحصائيا وتؤكد أهميتهما في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام بتطبيق مبدأ المساءلة.

➢ **بعد التابع مبدأ المشاركة**

جدول رقم (02–11): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "مبدأ المشاركة" والدرجة الكلية للمجال

	فقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
25	إشراك الأساتذة والطلبة في صنع القرار	0.691**	0.000
26	وجود قنوات اتصال فعّالة بين مختلف الفاعلين	0.815**	0.000
27	دور المشاركة في تعزيز التعاون داخل الجامعة	0.724**	0.000
28	مدى تأثير المشاركة على جودة القرارات المتخذة	0.859**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02–10

يوضح جدول رقم (02-11) أن جميع الفقرات الخاصة بمجال "مبدأ المشاركة" أظهرت ارتباطا موجبا ودالا إحصائيا مع الدرجة الكلية للمجال، مما يؤكد صدق المجال في قياس ما وضع له.

أقوى الارتباطات كانت مع الفقرة (04) الخاصة بمدى تأثير المشاركة على جودة القرارات المتخذة (0.859)، تليها الفقرة (02) المتعلقة بوجود قنوات اتصال فعالة (0.815)، مما يعكس أهمية الاتصال والمشاركة في تحسين جودة القرارات كما أظهرت الفقرة (03) المتعلقة بدور المشاركة في تعزيز التعاون ارتباطا متوسطا نسبيا (0.724)، لكنه يظل معنوياً عند مستوى 0.05. أما الفقرة (01) الخاصة بإشراك الأساتذة والطلبة في صنع القرار فقد سجلت ارتباطا أقل نسبيا (0.691)، لكنها مع ذلك دالة إحصائيا وتؤكد أهميتها في دعم المجال.

➢ **بعد التابع مبدأ العدالة**

جدول رقم (02–12): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال "مبدأ العدالة" والدرجة الكلية للمجال

	فقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
29	تكافؤ الفرص بين الطلبة والأساتذة في مختلف الأنشطة	0.726**	0.000
30	وجود سياسات تمنع التمييز داخل المؤسسة التعليمية	0.817**	0.000
31	دور العدالة في تحسين بيئة العمل والدراسة	0.876**	0.000
32	تلتزم الجامعة بتطبيق آليات واضحة لمساءلة المسؤولين	0.832**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-11

يوضح جدول رقم (02-12) أن جميع الفقرات الخاصة بمجال "مبدأ العدالة" أظهرت ارتباطا موجبا ودالا إحصائيا مع الدرجة الكلية للمجال، مما يؤكد صدق المجال في قياس ما وضع له.

أقوى الارتباطات كانت مع الفقرة (03) الخاصة بدور العدالة في تحسين بيئة العمل والدراسة (0.876)، تليها الفقرة (04) المتعلقة بالتزام الجامعة بتطبيق آليات واضحة لمساءلة المسؤولين (0.832)، مما يعكس أهمية العدالة في تعزيز بيئة مؤسسية عادلة وشفافة. كما أظهرت الفقرة (02) المتعلقة بوجود سياسات تمنع التمييز ارتباطا قويا نسبيا (0.817)، في حين سجلت الفقرة (01) الخاصة بتكافؤ الفرص بين الطلبة والأساتذة ارتباطا أقل نسبيا (0.726)، لكنه يظل معنويا عند مستوى 0.05، مما يدل على أهميته في دعم المجال وإن كانت درجته أقل من باقي الفقرات.

-الصدق البنائي:Validity Structure

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

- **درجة كل مجال من مجالات الاستبانة**

الجدول رقم (02-13): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
البيئة الرقابية	0.287*	0.041
تقييم المخاطر	0.240	0.089
الأنشطة الرقابية	0.330*	0.018
المتابعة والتقييم	0.669**	0.000
المتغير التابع (حوكمة المؤسسات التعليمية)	1.000	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26، ملحق رقم 02-12

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$، حيث يبين جدول رقم (02-13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لها.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها.

بعد استعراض الإطار المنهجي وتفاصيل الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة الميدانية، يأتي هذا الفصل ليتناول تحليل نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها. يتم التركيز في هذا المبحث على عرض النتائج المرتبطة بالمتغيرات الشخصية، وذلك بهدف تقييم تأثير هذه المتغيرات على موضوع الدراسة.

سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على كيفية تأثير الخصائص الشخصية

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سنحاول في هذا الجانب الاستفادة من الأساليب الإحصائية الوصفية من أجل القاء نظرة على توزيع العينة حسب الإجابات المطروحة عليهم وذلك من خلال الجداول التكرارية لكل متغير على حدا حسب نوع السؤال.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

تمكن البيانات الشخصية في الدراسة، من معرفة وتحديد السمات العامة لمجتمع البحث معرفة خصائصه السوسيو ديمغرافية، حيث اعتمدنا في دراستنا على بيانات من السمات العامة.

أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

يلخص التحليل الإحصائي توزيع خصائص عينة الدراسة حسب متغير **السن** وفق الجدول الاتي:

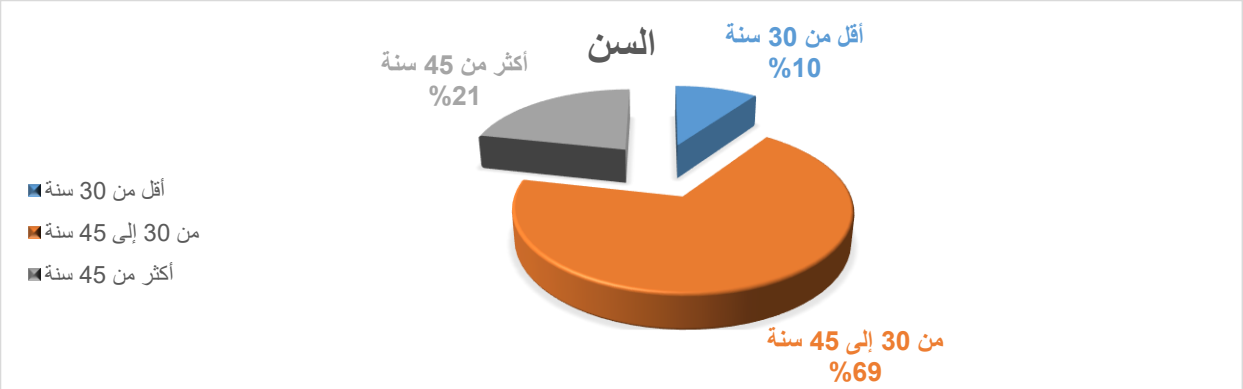
الجدول رقم (02-14): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	5	9.8%
من 30 إلى 45 سنة	35	68.6%

أكثر من 45 سنة	11	21.6%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-13

الشكل رقم (02-01): يوضح متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم (02-14)

يبين جدول رقم (02-14) أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة بنسبة 68.6%، وهو ما يعكس أن المجتمع المدروس يتكون من فئة متوسطة العمر، كما يظهر أن نسبة المشاركين أكثر من 45 سنة بلغت 21.6%، مما يشير إلى وجود تمثيل معتبر للفئة الأكبر سنا، سجلت الفئة أقل من 30 سنة نسبة ضعيفة (9.8%)، وهو ما يعكس محدودية مشاركة الفئة الشابة في العينة.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

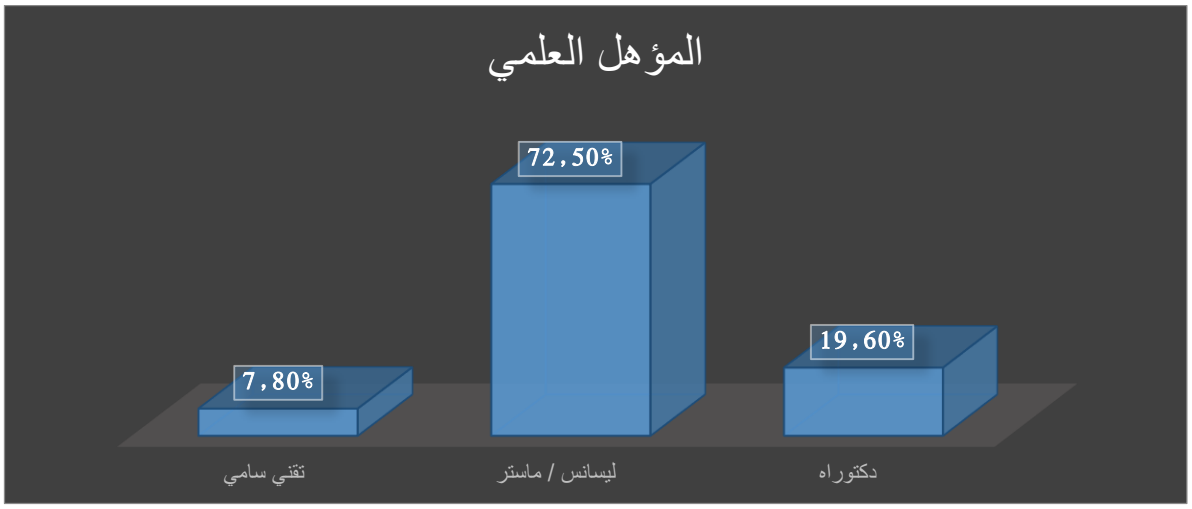
يلخص التحليل الإحصائي توزيع خصائص عينة الدراسة حسب متغير **المؤهل العلمي** وفق الجدول الاتي:

الجدول رقم (02-15): يوضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية%
تقني سامي	4	7.8%
ليسانس / ماستر	37	72.5%
دكتوراه	10	19.6%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-14

الشكل رقم (02-02): يوضح متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم (02-15)

يبين جدول رقم (02-15) أن أغلبية أفراد العينة يحملون مؤهلات ليسانس أو ماستر بنسبة 72.5%، كما يظهر أن نسبة المشاركين الحاصلين على شهادة الدكتوراه بلغت 19.6%، وهي نسبة معتبرة تمثل الفئة الأكاديمية العليا ذات الخبرة البحثية، سجلت فئة التقني السامي نسبة ضعيفة (7.8%)، مما يعكس محدودية مشاركة هذه الفئة في العينة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية:

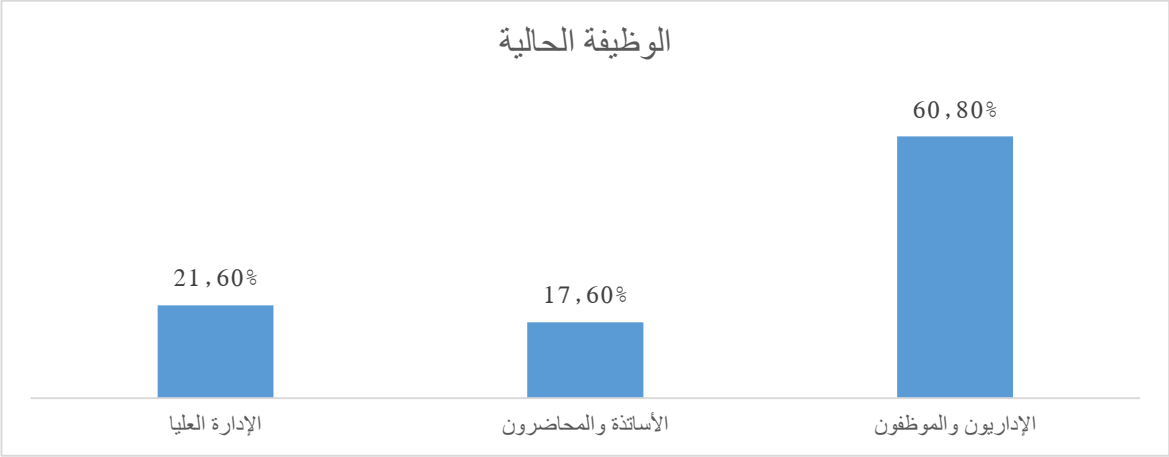
يلخص التحليل الإحصائي توزيع خصائص عينة الدراسة حسب متغير **الوظيفة الحالية** وفق الجدول الاتي:

الجدول رقم (02-16): يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرارات	النسبة المئوية%
الإدارة العليا	11	21.6%
الأساتذة والمحاضرون	9	17.6%
الإداريون والموظفون	31	60.8%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-15

الشكل رقم (02-03): يوضح متغير الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم (02-16)

يبين جدول رقم (02-16) أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة الإداريين والموظفين بنسبة 60.8%، كما يظهر أن نسبة المشاركين من الإدارة العليا بلغت 21.6%، سجلت فئة الأساتذة والمحاضرين نسبة 17.6%، وهي نسبة أقل نسبيا لكنها تمنح الدراسة بعدا أكاديميا يوازن بين الجانب الإداري والجانب العلمي.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

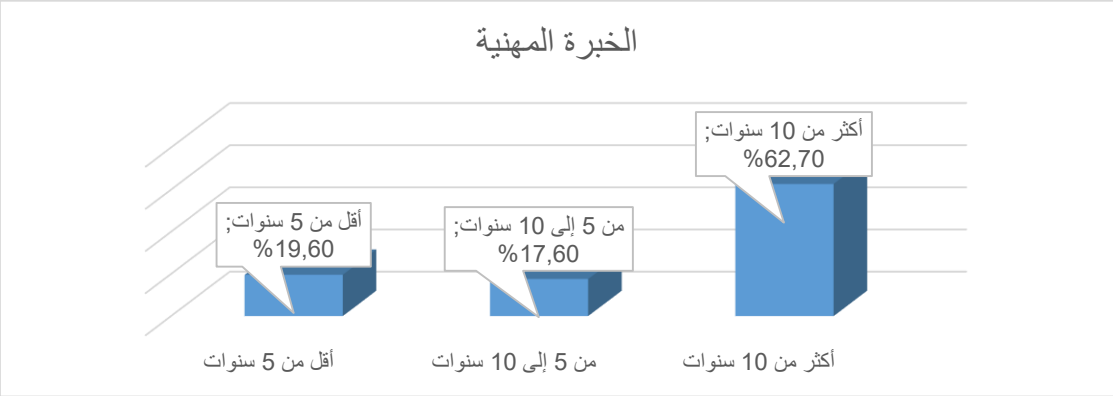
يلخص التحليل الإحصائي توزيع خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية وفق الجدول الاتي:

الجدول رقم (02-17): يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	10	19.6%
من 5 إلى 10 سنوات	9	17.6%
أكثر من 10 سنوات	32	62.7%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-16

الشكل رقم (02-03): يوضح متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم (02-17)

يبين جدول رقم (02-17) أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 62.7%، كما يظهر أن نسبة المشاركين ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بلغت 17.6%، وهي نسبة متوسطة تمثل الفئة التي تجمع بين الخبرة العملية والقدرة على التكيف مع التغيرات، سجلت فئة أقل من 5 سنوات نسبة 19.6%، مما يشير إلى وجود تمثيل معتبر للفئة الجديدة نسبيا في الميدان.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات محاور

سيتم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم مستوى تطبيق أبعاد المستقل وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وتقدير الاتجاه العام للإجابات الخاصة بأفراد العينة.

حيث يوضح المتوسط الحسابي لكل فقرة معدل درجات الموافقة للعينة عليها، بمعنى أنه كل ما كان المعدل أكبر كل ما كان العنصر المقاس أكثر تطبيق في محل الدراسة ويوضح الانحراف المعياري درجة الاختلاف والتجانس بين آراء العينة رأي أنه كل ما تكون نسبة الانحراف الى المتوسط (معامل التشتت النسبي) كل ما يكون أقل كل ما تكون العينة أكثر اتفاقا حول الفقرة .

من خلال هذا المنطلق يمكن تقدير الاتجاه العام حول آراء العينة حول تطبيق كل عنصر وكل بعد من أبعاد بواسطة مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

أولا: المحور الأول الرقابة الداخلية

1.البعد الأول: البيئة الرقابية

جدول رقم (02-18): يوضح إجابات الافراد للبعد البيئة الرقابية

الفقرة	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	معامل الاختلاف (CV %)	الاتجاه العام
توفر القوانين واللوائح التي تنظم العمل الأكاديمي والإداري	3.4314	1.00509	29.3%	مرتفع
تسهم البيئة الرقابية في تعزيز الثقة بين الفاعلين داخل المؤسسة	3.3922	1.04074	30.7%	مرتفع
التزام الإدارة العليا بتطبيق الرقابة الداخلية	3.1961	1.24931	39.1%	متوسط
مدى وضوح السياسات والإجراءات الرقابية داخل المؤسسة التعليمية	3.0000	1.18322	39.4%	متوسط
بعد البيئة الرقابية	3.2549	0.90897	27.9%	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26، ملحق رقم 02-17

من معطيات الجدول رقم (02-18) أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة ببعد البيئة الرقابية تراوحت بين (3.0000 – 3.4314)، حيث جاءت فقرة "توفر القوانين واللوائح التي تنظم العمل الأكاديمي والإداري" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.4314)، مما يعكس إدراكا مرتفعا لدى أفراد العينة بأهمية وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح يدعم الرقابة الداخلية، في حين جاءت فقرة "مدى وضوح السياسات والإجراءات الرقابية داخل المؤسسة التعليمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.0000)، وهو ما يشير إلى اتجاه أقل قوة نحو هذه العبارة، ويعكس الحاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز وضوح السياسات والإجراءات الرقابية.

كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (1.00509 – 1.24931) مما يدل على وجود درجة تباين متوسطة بين أفراد العينة حول هذا البعد، ومنه يمكن القول إن الاتجاه العام للعينة نحو بعد البيئة الرقابية كان مرتفعا، مع إبراز أهمية القوانين واللوائح كعامل أساسي في دعم فعالية الرقابة الداخلية.

2.البعد الثاني: تقييم المخاطر

جدول رقم (02-19): يوضح إجابات الافراد للبعد تقييم المخاطر

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-18

الفقرة	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	معامل الاختلاف (CV %)	الاتجاه العام
مدى قدرة الجامعة على تحليل المخاطر وتقدير آثارها	3.2941	1.04488	31.7%	مرتفع
وجود آليات لتحديد المخاطر المحتملة في الأنشطة التعليمية والإدارية	3.2353	1.19312	36.9%	متوسط
فعالية الإجراءات المتخذة للحد من المخاطر	3.1569	1.13794	36.0%	متوسط
دور تقييم المخاطر في تحسين الأداء وضبط المسؤوليات	3.1176	1.17724	37.8%	متوسط
بعد تقييم المخاطر	3.2010	0.95134	29.7%	مرتفع

يبين جدول رقم (02-19) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تقييم المخاطر تراوحت بين:

(3.1176 – 3.2941).

حيث جاءت فقرة "مدى قدرة الجامعة على تحليل المخاطر وتقدير آثارها" في المرتبة الأولى بمتوسط 3.2941، مما يعكس إدراكا مرتفعا لدى أفراد العينة بأهمية قدرة الجامعة على تحليل المخاطر وتقدير آثارها، وجاءت فقرة "دور تقييم المخاطر في تحسين الأداء وضبط المسؤوليات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.1176، وهو ما يشير إلى اتجاه أقل قوة نحو هذه العبارة.

كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (1.04488 – 1.19312)، مما يدل على وجود درجة تباين متوسطة بين أفراد العينة حول هذا البعد.

3.البعد الثالث: الأنشطة الرقابية

جدول رقم (02-20): يوضح إجابات الافراد للبعد الأنشطة الرقابية

الفقرة	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	معامل الاختلاف (CV %)	الاتجاه العام

وجود سياسات واضحة لمتابعة الأنشطة الأكاديمية	3.3725	1.16552	34.6%	متوسط
مساهمة الأنشطة الرقابية في إشراك مختلف الفاعلين	3.2745	1.02134	31.2%	متوسط
دور الأنشطة الرقابية في منع الأخطاء والانحرافات	3.2549	1.07412	33.0%	متوسط
تطبيق إجراءات رقابية على العمليات المالية والإدارية	3.2157	1.13690	35.3%	متوسط
بعد الأنشطة الرقابية	3.2794	0.86552	26.4%	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-19

يبين جدول رقم (02-20) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الأنشطة الرقابية تراوحت بين: (3.2157 -3.3725).

حيث جاءت فقرة "وجود سياسات واضحة لمتابعة الأنشطة الأكاديمية" في المرتبة الأولى بمتوسط 3.3725، في حين جاءت فقرة "تطبيق إجراءات رقابية على العمليات المالية والإدارية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.2157، وهو ما يشير إلى اتجاه أقل قوة نحو هذه العبارة مقارنة ببقية الفقرات.

كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (1.02134 – 1.16552)، مما يدل على وجود درجة تباين متوسطة بين أفراد العينة حول هذا البعد، وعليه يمكن قول إن الاتجاه العام للعينة نحو بعد الأنشطة الرقابية كان مرتفعا.

البعد الرابع: المتابعة والتقييم

جدول رقم (02-21): يوضح إجابات الافراد للبعد المتابعة والتقييم

الفقرة	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	معامل الاختلاف (CV %)	الاتجاه العام
وجود نظام دوري لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري	3.4510	1.08284	31.4%	مرتفع
استخدام أدوات تقييم فعّالة لقياس النتائج	3.2745	1.09688	33.5%	متوسط
مدى التزام الإدارة بتصحيح الانحرافات المكتشفة	3.0000	1.00000	33.3%	متوسط
دور المتابعة والتقييم في تحقيق العدالة داخل المؤسسة التعليمية	2.8431	1.33225	46.9%	منخفض

بعد المتابعة والتقييم	3.1422	0.85915	27.3%	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-20

يوضح جدول رقم (02-21) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المتابعة والتقييم تراوحت بين:

(2.8431 – 3.4510)

حيث جاءت فقرة "وجود نظام دوري لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري" في المرتبة الأولى بمتوسط 3.4510، مما يعكس إدراكا مرتفعا لدى أفراد العينة بأهمية وجود نظام دوري لمتابعة الأداء، أما فقرة "دور المتابعة والتقييم في تحقيق العدالة داخل المؤسسة التعليمية" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.8431، وهو ما يشير إلى اتجاه أقل قوة نحو هذه العبارة، مع وجود تباين أكبر بين آراء أفراد العينة.

كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (1.00000 – 1.33225)، مما يدل على وجود درجة تباين متوسطة إلى مرتفعة بين أفراد العينة حول هذا البعد، إن الاتجاه العام للعينة نحو بعد المتابعة والتقييم كان مرتفعا، مع إبراز أهمية وجود نظام دوري لمتابعة الأداء كعامل أساسي في تعزيز فعالية الرقابة المؤسسية.

ثانيا: المحور الثاني حوكمة المؤسسات التعليمية

جدول رقم (02-22): يوضح إجابات الافراد للمحور الثاني حوكمة المؤسسات التعليمية

الفقرات	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	معامل الاختلاف (CV %)	الاتجاه العام
دور الشفافية في تعزيز الثقة داخل المؤسسة التعليمية	3.4902	1.10223	31.6%	مرتفع
سهولة الوصول إلى البيانات الخاصة بالجامعة	3.3137	1.20814	36.4%	متوسط
التزام الإدارة بالإفصاح عن القرارات والسياسات	3.2353	1.01170	31.3%	متوسط
وضوح المعلومات المالية والإدارية المتاحة للفاعلين	2.9608	0.79902	27.0%	متوسط
مبدأ الشفافية	3.2500	0.83964	25.8%	مرتفع
دور المساءلة في تحسين الأداء المؤسسي	3.4314	0.87761	25.6%	مرتفع

مدى التزام الجامعة بتطبيق مبدأ المساءلة	3.3922	0.66569	19.6%	مرتفع
وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة للأفراد	3.2941	1.02556	31.1%	متوسط
وجود آليات لمحاسبة المسؤولين عن الأخطاء	3.2549	0.91309	28.1%	متوسط
مبدأ المساءلة	3.3431	0.68184	20.4%	مرتفع
مدى تأثير المشاركة على جودة القرارات المتخذة	3.8235	0.84157	22.0%	مرتفع
دور المشاركة في تعزيز التعاون داخل الجامعة	3.4902	0.88029	25.2%	مرتفع
وجود قنوات اتصال فعّالة بين مختلف الفاعلين	3.4510	1.02594	29.7%	متوسط
إشراك الأساتذة والطلبة في صنع القرار	3.2941	1.20489	36.6%	متوسط
مبدأ المشاركة	3.5147	0.75732	21.5%	مرتفع
تلتزم الجامعة بتطبيق آليات واضحة لمساءلة المسؤولين	3.4118	0.89836	26.3%	مرتفع
تكافؤ الفرص بين الطلبة والأساتذة في مختلف الأنشطة	3.1176	1.08898	34.9%	متوسط
دور العدالة في تحسين بيئة العمل والدراسة	2.9412	1.15606	39.3%	متوسط
وجود سياسات تمنع التمييز داخل المؤسسة التعليمية	2.9804	1.28826	43.2%	منخفض
مبدأ العدالة	3.1127	0.90044	28.9%	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-21

يبين الجدول رقم (02-22) أن الاتجاه العام للعينة نحو أبعاد الحوكمة كان متفاوتاً:

مبدأ المشاركة أظهر أعلى متوسط كلي (3.5147) مما يعكس إدراكا مرتفعا لأهمية إشراك مختلف الفاعلين في صنع القرار وتعزيز التعاون داخل الجامعة، يليه مبدأ المساءلة بمتوسط (3.3431)، وهو ما يعكس وعيا عاليا بأهمية المساءلة في تحسين الأداء المؤسسي وضبط المسؤوليات، ثم مبدأ الشفافية بمتوسط (3.2500)، مما يشير إلى اتجاه إيجابي نحو الإفصاح والوصول إلى المعلومات، وإن كان بدرجة أقل من المشاركة والمساءلة، وجاء مبدأ العدالة في المرتبة الأخيرة

بمتوسط (3.1127)، وهو ما يعكس أن إدراك أفراد العينة لأهمية العدالة داخل المؤسسة التعليمية كان أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، مع وجود تباين أكبر في الآراء.

وعليه يمكن القول إن الاتجاه العام للعينة نحو أبعاد الحوكمة كان مرتفعا، مع بروز المشاركة والمساءلة كأقوى الأبعاد، بينما العدالة تحتاج إلى مزيد من التعزيز داخل البيئة الجامعية.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في اختبار الفرضيات الإحصائية، كان من الضروري التحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وذلك قصد تحديد نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة (بارومتريه أو لابارامترية)، غير أن حجم العينة في هذه الدراسة بلغ (51) مفردة، وهو عدد يفوق الحد الأدنى المطلوب لضمان تقريب التوزيع إلى الشكل الطبيعي وفقا لمبدأ المركزية(Central Limit Theorem) ، وبناء عليه تم التغاضي عن إجراء اختبار التوزيع الطبيعي والاكتفاء بالاعتماد على حجم العينة الكبير الذي يتيح استخدام الاختبارات البارامترية بثقة إحصائية مقبول

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الاولى صياغة الفرضية:

" هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الرقابية وتطبيق مبدأ الشفافية في المؤسسات التعليمية"؛

الفرضية الصفرية :(Null Hypothesis -H0) "لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الرقابية وتطبيق مبدأ الشفافية في المؤسسات التعليمية"،

الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis -H1): " يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الرقابية وتطبيق مبدأ الشفافية في المؤسسات التعليمية."

لاختبار الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (بعد مبدأ الشفافية) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (بعد البيئة الرقابية)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم(02-23): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الاولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.915	1	4.915	7.940	0.007

الخطأ	30.355	49	0.619	-	-
المجموع	35.250	50	-	-	-
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.127	0.413	-	5.146	0.000
البيئة الرقابية	0.345	0.122	0.373	2.818	0.007
معامل الارتباط 0.373		معامل التحديد 0.139		المتغير التابع مبدأ الشفافية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-22

يتضح من خلال الجدول رقم (02-23) أن النموذج يتمتع بصلاحية إحصائية لاختبار الفرضية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7.940) بقيمة احتمالية Sig = 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) ، مما يؤكد معنوية النموذج، كما أن معامل الارتباط بين المتغيرين البيئة الرقابية ومبدأ الشفافية بلغ R = 0.373 أي بنسبة 37.3%، وهو ما يعكس علاقة موجبة متوسطة القوة بينهما، ونلاحظ أيضا أن معامل التحديد$R^2 = 0.139$ ، وهذا يعني أن 13.9% من التباين الحاصل في مبدأ الشفافية يعود إلى تغيرات حاصلة بسبب البيئة الرقابية، بينما ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمة t المحسوبة (2.818) بقيمة احتمالية Sig = 0.007 أقل من مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) ، كما بلغ معامل$Beta = 0.373$ ، مما يدل على أن البيئة الرقابية تؤثر بشكل إيجابي متوسط القوة على مبدأ الشفافية، وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر دال إحصائيا للبيئة الرقابية على مبدأ الشفافية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) .

معادلة الانحدار:

$$Y=2.127+0.345X$$

Y = مبدأ الشفافية (المتغير التابع).

X = البيئة الرقابية (المتغير المستقل).

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

صياغة الفرضية: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتطبيق مبدأ المساءلة"؛

الفرضية الصفرية :(Null Hypothesis -H0) "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتطبيق مبدأ المساءلة"؛

الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis -H1): " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتطبيق مبدأ المساءلة"؛

جدول رقم(02-24): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.013	1	2.013	4.647	0.036
الخطأ	21.232	49	0.433	-	-
المجموع	23.245	50	-	-	-
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.668	0.327	-	8.171	0.000
تقييم المخاطر	0.211	0.098	0.294	2.156	0.036
معامل الارتباط 0.294		معامل التحديد 0.087		المتغير التابع مبدأ المساءلة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-23

يتضح من خلال الجدول رقم (02-24) أن النموذج يتمتع بصلاحية إحصائية لاختبار الفرضية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.647) بقيمة احتمالية Sig = 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) ، مما يؤكد معنوية النموذج كما أن معامل الارتباط بين المتغيرين تقييم المخاطر ومبدأ المساءلة بلغ R = 0.294 أي بنسبة 29.4%، وهو ما يعكس علاقة موجبة ضعيفة إلى متوسطة القوة بينهما، وأيضا نلاحظ أن معامل التحديد = R^2 0.087، وهذا يعني أن 8.7% من التباين الحاصل في مبدأ المساءلة يعود إلى تغيرات حاصلة بسبب تقييم المخاطر، بينما ترجع النسبة المتبقية (91.3%) إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمة t المحسوبة (2.156) بقيمة احتمالية Sig = 0.036 أقل من مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) ، كما بلغ معامل

Beta = 0.294، مما يدل على أن تقييم المخاطر يؤثر بشكل إيجابي ضعيف إلى متوسط القوة على مبدأ المساءلة. وعليه وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيا لتقييم المخاطر على مبدأ المساءلة عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) .

معادلة الانحدار

$$Y=2.668+0.211X$$

Y = مبدأ المساءلة (المتغير التابع).

X = تقييم المخاطر (المتغير المستقل).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

صياغة الفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة الرقابية وتطبيق مبدأ المشاركة"؛

الفرضية الصفرية :(Null Hypothesis –H0) "لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة الرقابية وتطبيق مبدأ المشاركة "،

الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis –H1): " يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة الرقابية وتطبيق مبدأ المشاركة."

جدول رقم(02-25): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.527	1	2.527	4.734	0.034
الخطأ	26.150	49	0.534	-	-
المجموع	28.676	50	-	-	-
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.663	0.405	-	6.582	0.000
الأنشطة الرقابية	0.260	0.119	0.297	2.176	0.034

معامل الارتباط 0.088	معامل التحديد 0.069	المتغير التابع مبدأ المشاركة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 ، ملحق رقم 02-24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-25) أن النموذج يتمتع بصلاحية إحصائية لاختبار الفرضية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.734) بقيمة احتمالية Sig = 0.034 وهي أقل من مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) ، مما يؤكد معنوية النموذج كما أن معامل الارتباط بين المتغيرين الأنشطة الرقابية ومبدأ المشاركة بلغ R = 0.297 أي بنسبة 29.7%، وهو ما يعكس علاقة موجبة ضعيفة إلى متوسطة القوة بينهما، ونلاحظ كذلك أن معامل التحديد $R^2 = 0.088$، وهذا يعني أن 8.8% من التباين الحاصل في مبدأ المشاركة يعود إلى تغيرات حاصلة بسبب الأنشطة الرقابية، بينما ترجع النسبة المتبقية (91.2%) إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذا النموذج في حين بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمة t المحسوبة (2.176) بقيمة احتمالية Sig = 0.034 أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما بلغ معامل Beta = 0.297، مما يدل على أن الأنشطة الرقابية تؤثر بشكل إيجابي ضعيف إلى متوسط القوة على مبدأ المشاركة. وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر دال إحصائياً للأنشطة الرقابية على مبدأ المشاركة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

معادلة الانحدار:

$$Y=2.663+0.260X$$

Y = مبدأ المشاركة (المتغير التابع).

X = الأنشطة الرقابية (المتغير المستقل).

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

صياغة الفرضية:" هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وتطبيق مبدأ العدالة."؛

الفرضية الصفرية :(Null Hypothesis -H0) "لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وتطبيق مبدأ العدالة "،

الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis -H1): " يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وتطبيق مبدأ العدالة."

جدول رقم(02-26): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	16.257	1	16.257	32.807	0.000
الخطأ	24.282	49	0.496	-	-
المجموع	40.539	50	-	-	-
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.027	0.377	-	2.723	0.009
المتابعة والتقييم	0.664	0.116	0.633	5.728	0.000
معامل الارتباط 0.633		معامل التحديد 0.401		المتغير التابع مبدأ العدالة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26، ملحق رقم 02-25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-26) أن النموذج يتمتع بصلاحية إحصائية قوية لاختبار الفرضية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (32.807) بقيمة احتمالية Sig = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) ، مما يؤكد معنوية النموذج. كما أن معامل الارتباط بين المتغيرين المتابعة والتقييم ومبدأ العدالة بلغ R = 0.633 أي بنسبة 63.3%، وهو ما يعكس علاقة موجبة قوية بينهما، نلاحظ أيضا أن معامل التحديد$R^2 = 0.401$ ، وهذا يعني أن 40.1% من التباين الحاصل في مبدأ العدالة يعود إلى تغيرات حاصلة بسبب المتابعة والتقييم، بينما ترجع النسبة المتبقية (59.9%) إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمة t المحسوبة (5.728) بقيمة احتمالية Sig = 0.000 أقل من مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) ، كما بلغ معامل Beta = 0.633، مما يدل على أن المتابعة والتقييم تؤثر بشكل إيجابي قوي على مبدأ العدالة، وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر دال إحصائياً للمتابعة والتقييم على مبدأ العدالة عند مستوى دلالة.($\alpha = 0.05$)

معادلة الانحدار

$$Y=1.027+0.664X$$

Y = مبدأ العدالة (المتغير التابع).

X = المتابعة والتقييم (المتغير المستقل).

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية(H0) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية (الأبعاد الأربعة) وحوكمة المؤسسات التعليمية.

الفرضية البديلة(H1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية (الأبعاد الأربعة) وحوكمة المؤسسات التعليمية.

جدول رقم (02-27): نتائج الانحدار المتعدد بين الأبعاد الأربعة والمتغير التابع " وحوكمة المؤسسات التعليمية"

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	11.714	4	2.929	10.245	0.000
الخطأ	13.150	46	0.286	-	-
المجموع	24.864	50	-	-	-
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.712	0.330	-	5.190	0.000
البعد الأول: البيئة الرقابية	0.020	0.142	0.025	0.138	0.891
البعد الثاني: تقييم المخاطر	0.083	0.146	0.112	0.566	0.574
البعد الثالث: الأنشطة الرقابية	0.245-	0.190	0.301-	1.290-	0.203
البعد الرابع: المتابعة والتقييم	0.659	0.118	0.802	5.564	0.00
معامل الارتباط 0.686		معامل التحديد 0.471		المتغير التابع وحوكمة المؤسسات التعليمية.	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 26، ملحق رقم 02-26

من خلال نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجداول بلغت قيمة معامل الارتباط R=0.686، وهو ما يعكس علاقة متوسطة القوة بين أبعاد الرقابة الداخلية (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المتابعة والتقييم) وبين حوكمة المؤسسات التعليمية. كما بلغ معامل التحديد R2=0.471، أي أن حوالي 47.1% من التباين في الحوكمة يمكن تفسيره من خلال هذه الأبعاد مجتمعة، وقيمة F=10.245مع دلالة إحصائية Sig=0.000<0.05، مما يؤكد أن النموذج ككل معنوي إحصائيا، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

المعاملات

- ✓ البيئة الرقابية: غير معنوية.(Sig=0.891)
- ✓ تقييم المخاطر: غير معنوية.(Sig=0.574)
- ✓ الأنشطة الرقابية: غير معنوية.(Sig=0.203)
- ✓ المتابعة والتقييم: معنوية جدا(Sig=0.000) ، حيث بلغ معامل بيتا المعياري Beta=0.802، مما يدل على أن هذا البعد هو الأكثر تأثيرًا في تفسير التباين في الحوكمة.

- الفرضية الصفرية :(H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية (الأبعاد الأربعة) وحوكمة المؤسسات التعليمية.
- الفرضية البديلة :(H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية (الأبعاد الأربعة) وحوكمة المؤسسات التعليمية.

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن الرقابة الداخلية مجتمعة لها تأثير معنوي على حوكمة المؤسسات التعليمية بجامعة قاصدي مرباح – ورقلة، مع بروز البعد الرابع (المتابعة والتقييم) كأكثر الأبعاد تأثيرا.

المطلب الثالث : مناقشة النتائج

الفرع الاول : من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن هناك علاقة تأثير بين البيئة الرقابية وتطبيق مبدأ الشفافية مقارنة باالدراسات السابقة حيث أن معظم الدراسات السابقة أكدت على الدور الفعّال للرقابة الداخلية في تحسين الأداء وتعزيز الشفافية والمساءلة (العطوي، 2022؛ صبيعات وبراق، 2018)؛

الفرع الثاني : من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن هناك علاقة تأثير بين تقييم المخاطر وتطبيق مبدأ المساءلة مقارنة باالدراسات السابقة ، حيث أن بعض الدراسات الأجنبية مثل Verdina & Kasetiene (2010) اهتمت بالرقابة الداخلية في دعم البرامج الجامعية، بينما ركزت Stolowy Hervé et al. (2003) على أثر التشريعات (قانون ساربينز–أوكسلي) في تعزيز الشفافية والمساءلة.

الفرع الثالث: من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن هناك علاقة تأثير بين الأنشطة الرقابية وتطبيق مبدأ المشاركة مقارنة بالدراسات السابقة ، Verdina & Kasetiene (2010).1، Internal Control in Higher Education Institutions – Lithuania .54 حيث تهدف هذه الدراسة إلى دراسة **دور** الرقابة الداخلية في العمليات الدراسية بالجامعات الليتوانية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الميداني، باستخدام استبيان لعينة من 1224 طالبًا. خلصت النتائج إلى أن أنظمة الرقابة الداخلية تدعم البرامج الجامعية وتطور الأنظمة.

الفرع الرابع: من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن هناك علاقة تأثير بين المتابعة والتقييم و تطبيق مبدأ العدالة مقارنة بالدراسات السابقة ، ل Audit financier et contrôle interne: L'apport de la loi Sarbanes-Oxley . والتي تهدف إلى بيان أثر قانون ساربينز–أوكسلي على ممارسات التدقيق المالي والرقابة الداخلية في المؤسسات الفرنسية. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، مع مراجعة الأدبيات القانونية والمحاسبية.

الفرع الخامس: من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن هناك علاقة تأثير إلى حد معين بين تطبيق مبدأ الحوكمة و مباديء المساءلة والشفافية والمشاركة والعدالة مقارنة بالدراسات السابقة ، ربيعة تجاني، سلمى ليمام (2016)، حوكمة مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة. حيث خلصت هذه المذكرة من خلال دراسة واقع الحوكمة في جامعة ورقلة من وجهة نظر القيادة الإدارية. اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، مع دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان الموزع على عينة من القيادات الإدارية خلصت النتائج إلى أن تطبيق الحوكمة في

54 Verdina & Kasetiene, "Internal Control in Higher Education Institutions – Lithuania", 2010

الجامعة لم يرقَ بعد إلى المستوى المطلوب، وأن هناك حاجة لتعزيز المشاركة، الشفافية، المساءلة، والرؤية الاستراتيجية لتحقيق الإدارة الرشيدة.

خلاصة الفصل الثاني

تم تخصيص هذا الفصل لدراسة الجانب الميداني للبحث حول دور الرقابة الداخلية في حوكمة المؤسسات التعليمية – دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية من الفئات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 51 استبانة بعد استبعاد غير الصالح منها، أظهر تحليل النتائج أن أبعاد الرقابة الداخلية (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المتابعة والتقييم) لها أثر معنوي في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة)، حيث بينت النماذج الإحصائية وجود علاقات ارتباط متوسطة إلى قوية بين كل بعد من أبعاد الرقابة الداخلية والمتغيرات التابعة لمبادئ الحوكمة، مما يؤكد أن الرقابة الداخلية تمثل آلية أساسية لترسيخ الحوكمة داخل المؤسسات التعليمية.

الخاتمة

خلاصة عامة:

بعد دراستنا لمختلف الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع البحث حول دور الرقابة الداخلية في حوكمة المؤسسات التعليمية بجامعة قاصدي مرباح – ورقلة، توصلنا من خلال الجانب الميداني إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

أكدة هذه الدراسة على الدور الفعال الذي تلعبه أبعاد الرقابة الداخلية (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المتابعة والتقييم) في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة) داخل المؤسسات التعليمية، حيث أثبتت النتائج الميدانية وجود علاقات ارتباط متوسطة إلى قوية بين هذه الأبعاد ومبادئ الحوكمة، مما يعكس أهمية الرقابة الداخلية كآلية أساسية لترسيخ الحوكمة الجامعية.

- **نتائج اختبار الفرضيات**

✓ البعد البيئة الرقابية ومبدأ الشفافية: أظهر النموذج علاقة موجبة متوسطة القوة ($R = 0.373$، $R^2 = 0.139$، $Sig = 0.007$)، مما يؤكد أن وضوح السياسات والإجراءات الرقابية يسهم في ترسيخ الشفافية داخل الجامعة؛

✓ البعد تقييم المخاطر ومبدأ المساءلة: بينت النتائج وجود علاقة ضعيفة إلى متوسطة القوة ($R = 0.294$، $R^2 = 0.087$، $Sig = 0.036$)، وهو ما يعكس أثرا معنويا لتقييم المخاطر في تعزيز المساءلة وضبط المسؤوليات؛

✓ البعد الأنشطة الرقابية ومبدأ المشاركة: بين النموذج علاقة ضعيفة إلى متوسطة القوة ($R = 0.297$، $R^2 = 0.088$، $Sig = 0.034$)، مما يدل على أن الأنشطة الرقابية تساعد في دعم المشاركة بين مختلف الفاعلين؛

✓ البعد المتابعة والتقييم ومبدأ العدالة: بين النموذج علاقة قوية ($R = 0.633$، $R^2 = 0.401$، $Sig = 0.000$)، مما يؤكد أن وجود نظام دوري للمتابعة والتقييم يسهم بشكل ملموس في تحقيق العدالة داخل المؤسسة التعليمية.

جميع النماذج الإحصائية التالية (البيئة الرقابية – الشفافية، تقييم المخاطر – المساءلة، الأنشطة الرقابية –المشاركة، المتابعة والتقييم – العدالة) أثبتت معنوية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) ، مما يعني رفض الفرضيات العدمية وقبول الفرضيات البديلة.

هذا يعزز الفرضية الرئيسية بأن الرقابة الداخلية بأبعادها المختلفة تسهم فعليا في ترسيخ مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات التعليمية.

نتائج الدراسة

- من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن هناك علاقة تأثير بين البيئة الرقابية وتطبيق مبدأ الشفافية ؛
- من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن هناك علاقة تأثير بين تقييم المخاطر وتطبيق مبدأ المساءلة؛
- من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن هناك علاقة تأثير بين الأنشطة الرقابية وتطبيق مبدأ المشاركة؛
- من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن هناك علاقة تأثير بين المتابعة والتقييم و تطبيق مبدأ العدالة؛
- من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن هناك علاقة تأثير إلى حد معين بين تطبيق مبدأ الحوكمة و مباديء المساءلة والشفافية والمشاركة والعدالة؛

التوصيات

- تعزيز استخدام الرقابة الداخلية كأداة أساسية لترسيخ مبادئ الحوكمة الجامعية؛
- تكوين مستمر للإداريين والأكاديميين حول أساليب الرقابة والتحليل الحديثة؛
- تطوير أنظمة معلومات إدارية وأكاديمية تدعم تطبيق الرقابة الداخلية بكفاءة؛
- إدماج الرقابة الداخلية ضمن الخطط الإلزامية للتسيير الجامعي لضمان جودة الأداء؛
- تشجيع الجامعة على توفير بيانات دقيقة وشفافة لتسهيل تطبيق الرقابة الداخلية؛

آفاق الدراسة

- دراسة أثر الرقابة الداخلية على تحسين جودة الحوكمة في مؤسسات تعليمية أخرى بمختلف القطاعات؛
- بحث إمكانية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبئي مع الرقابة الداخلية لتعزيز الفعالية؛
- تقييم دور الرقابة الداخلية في تعزيز ثقة الفاعلين الأكاديميين والإداريين بمخرجات الحوكمة؛
- استكشاف مدى مساهمة تطبيق أبعاد الرقابة الداخلية في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية الوطنية والدولية؛

قائمة المراجع والمصادر

أولا: المراجع باللغة العربية

- **الكتب**

1. إبراهيم صبيعات، محمد براق، دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة المجاهد حميدي مبارك، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 19، ديسمبر 2018.
2. أسعد محمد علي وهاب، ضحى كمال عبد الكريم، سارة صباح كامل، دور الرقابة الداخلية في تقويم أداء خدمات المؤسسات الحكومية – دراسة حالة دائرة زراعة كربلاء، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 03، العدد 01، 2022.
3. إسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009.
4. الحاج عرابة، وليلى بن عيسى، حوكمة الجامعات: بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 30، 2017.
5. رابح تركي، أصول التربية والتعلم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
6. عبد الله عبد الرحمان، سوسيولوجيا التعليم الجامعي: دراسة علم الاجتماع التربوي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991.
7. عبد العزيز الغريب صقر، الجامعة والسلطة: دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
8. عبد الحق سعدي، خديجة رفيف، شيخ عبد القادر، مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، المركز الجامعي عبد الله مرسلي – تيبازة، جامعة علي لونيسي البليدة 2، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2024.
9. عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة من الناحية النظرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

11. فتحي رزق السواف يري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
12. محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
13. محمد سمير الصبان، الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والممارسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993.
14. محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005.
15. محمد سليم السيد، الجامعة والوظيفة الكبرى للعلم، مجلة الفكر العربي، العدد 20، أفريل 1987.
16. مصطفى صالح سلامة، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون موزعون، عمان، 2010.
17. نور الهدى قوراري، دور التدقيق الإلكتروني في تحسين جودة المعلومات المالية –دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية مطاحن سيدي أرغيس – أم البواقي، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015/2014.

- **المقالات والمداخلات**

18. أحمد محمد أحمد برقان، عبد الله علي القرشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس – لبنان، 2012.
19. ثار صبري محمود الغبان، دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات، مجلة العلوم الإنسانية، العراق، العدد 45، 2009.
20. عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
21. ليلى محمد أبو العلاء، إستراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد 6، العدد 2، 2017.
22. منال بنت عبد العزيز بن علي العريني، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 13، العدد 12، 2014.

23. مقراب سارة، مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية – دراسة حالة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية عين الدفلى، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021.
24. محمد حمدان العطيوي، أثر الرقابة الداخلية في تحقيق شفافية الأداء بالمؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 06، العدد 20، إبريل 2022.
25. رفيق زروالة، زهرة عباس، آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية: رؤية تقييمية، اليوم الدراسي حول الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية الجزائرية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022.
26. توفيق عطاء الله، سامية ابريعم، حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021.

- **الأطروحات**

27. غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014/2013.
28. ربيعة تجاني، سلمى ليمام، حوكمة مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.
29. مقيدش نزيهة، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية: دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2010 (غير منشورة).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

30. Asiimwe, S. & Steyn, G.M., Obstacles Hindering the Effective Governance of Universities in Uganda, Journal of Social Sciences, 2013.
31. Edwards, Meredith, University Governance: A Mapping and Some Issues, Life Long Learning Network National Conference, 2000.
32. Hervé Stolowy et al., Audit financier et contrôle interne: L’apport de la loi Sarbanes-Oxley, Revue française de gestion, Volume 147, France, 2003.
33. Jaramillo, Adriana, New Benchmarking Tool Helps Universities Grade Themselves, World Bank Blogs, 2000.
34. Meigs, W. B., & Larson, R. D., Auditing: Principles, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1955.
35. Pfister, Jan, Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory, Physica-Verlag, Berlin, 2009.

36. Stebbins, Will, Building Universities Of The Future: The Youth Of Today, World Bank Blogs, 2000.
37. Verdina & Kasetiene, Internal Control in Higher Education Institutions – Lithuania, 2010.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 02-01 الاستبيان

وزارة التـعلـيـم العـالي والبـحـث العلـمي

جامـعة قاصـدي مـرباح –ورقـلـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسـم عـلوم التسيير

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص **الحوكمة والوقاية من الفساد**، بعنوان: **" دور الرقابة الداخلية في حوكمة المؤسسات التعليمية – دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح – ورقلة - "**، يسرنا أن نقدم بين أيديكم هذا الاستبيان، بهدف جمع المعطيات والمعلومات الضرورية لدعم الدراسة الميدانية لهذا البحث. نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بأكبر قدر من الدقة والموضوعية، مع ضمان أن كل المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. مساهمتكم في تعبئة هذا الاستبيان تعدّ ركيزة أساسية لنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

ارجو الإجابة عن الأسئلة الاتية بوضع علامة (X) في المكان المناسب (اختر إجابة واحدة فقط)

القسم الأول: المعلومات العامة

1. **السن:**

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 45 ☐ أكثر من 45 ☐

2. **المؤهل العلمي:**

تقني سامي ☐ ليسانس / ماستر ☐ دكتوراه ☐

3. الوظيفة الحالية :

الإدارة العليا ☐ الأساتذة والمحاضرون ☐ الإداريون والموظفون ☐

4. **الخبرة المهنية**:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

القسم الثاني: فقرات الاستبيان

المحور الأول: **الرقابة الداخلية**

الابعاد	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البيئة الرقابية	مدى وضوح السياسات والإجراءات الرقابية داخل المؤسسة التعليمية.					
	توفر القوانين واللوائح التي تنظم العمل الأكاديمي والإداري.					
	التزام الإدارة العليا بتطبيق الرقابة الداخلية.					
	تسهم البيئة الرقابية في تعزيز الثقة بين الفاعلين داخل المؤسسة					
تقييم المخاطر	وجود آليات لتحديد المخاطر المحتملة في الأنشطة التعليمية والإدارية.					
	مدى قدرة الجامعة على تحليل المخاطر وتقدير آثارها.					
	فعالية الإجراءات المتخذة للحد من المخاطر.					
	دور تقييم المخاطر في تحسين الأداء وضبط المسؤوليات					
الأنشطة الرقابية	تطبيق إجراءات رقابية على العمليات المالية والإدارية.					
	وجود سياسات واضحة لمتابعة الأنشطة الأكاديمية.					
	دور الأنشطة الرقابية في منع الأخطاء والانحرافات.					
	مساهمة الأنشطة الرقابية في إشراك مختلف الفاعلين.					

المتابعة والتقييم	وجود نظام دوري لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري.					
	استخدام أدوات تقييم فعّالة لقياس النتائج.					
	مدى التزام الإدارة بتصحيح الانحرافات المكتشفة.					
	دور المتابعة والتقييم في تحقيق العدالة داخل المؤسسة التعليمية.					

المحور الثاني: حوكمة المؤسسات التعليمية

الابعاد	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مبدأ الشفافية	وضوح المعلومات المالية والإدارية المتاحة للفاعلين.					
	سهولة الوصول إلى البيانات الخاصة بالجامعة.					
	التزام الإدارة بالإفصاح عن القرارات والسياسات.					
	دور الشفافية في تعزيز الثقة داخل المؤسسة التعليمية.					
مبدأ المساءلة	وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة للأفراد.					
	وجود آليات لمحاسبة المسؤولين عن الأخطاء.					
	دور المساءلة في تحسين الأداء المؤسسي.					
	مدى التزام الجامعة بتطبيق مبدأ المساءلة.					
مبدأ المشاركة	إشراك الأساتذة والطلبة في صنع القرار.					
	وجود قنوات اتصال فعّالة بين مختلف الفاعلين.					
	دور المشاركة في تعزيز التعاون داخل الجامعة.					
	مدى تأثير المشاركة على جودة القرارات المتخذة.					
مبدأ العدالة	تكافؤ الفرص بين الطلبة والأساتذة في مختلف الأنشطة.					

	وجود سياسات تمنع التمييز داخل المؤسسة التعليمية.					
	دور العدالة في تحسين بيئة العمل والدراسة.					
	تلتزم الجامعة بتطبيق آليات واضحة لمساءلة المسؤولين					

ملحق رقم 02-02 الأساتذة المحكمين

بعيليش نور الدين	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كسكس مسعود	جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق رقم 02-03 معامل الفا كرو نباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	32

الملحق رقم 02-04 معامل بيرسون للبعد الاول

Correlations

		البيئة الرقابية	مدى وضوح السياسات والإجراءات الرقابية داخل المؤسسة التعليمية.	توفر القوانين واللوائح التي تنظم العمل الأكاديمي والإداري.	التزام الإدارة العليا بتطبيق الرقابة الداخلية.	تسهم البيئة الرقابية في تعزيز الثقة بين الفاعلين داخل المؤسسة
البيئة الرقابية	Pearson Correlation	1	.818**	.813**	.792**	.828**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
مدى وضوح السياسات والإجراءات الرقابية داخل المؤسسة التعليمية.	Pearson Correlation	.818**	1	.589**	.514**	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
توفر القوانين واللوائح التي تنظم العمل الأكاديمي والإداري.	Pearson Correlation	.813**	.589**	1	.457**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000

	N	51	51	51	51	51
التزام الإدارة العليا بتطبيق الرقابة الداخلية.	Pearson Correlation	.792**	.514**	.457**	1	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000
	N	51	51	51	51	51
تسهم البيئة الرقابية في تعزيز الثقة بين الفاعلين داخل المؤسسة	Pearson Correlation	.828**	.536**	.657**	.540**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم 02-05 معامل بيرسون للبعد الثاني

Correlations

		تقييم المخاطر	وجود آليات لتحديد المخاطر المحتملة في الأنشطة التعليمية والإدارية.	مدى قدرة الجامعة على تحليل المخاطر وتقدير آثارها.	فعالية الإجراءات المتخذة للحد من المخاطر.	دور تقييم المخاطر في تحسين الأداء وضبط المسؤوليات
تقييم المخاطر	Pearson Correlation	1	.878**	.779**	.857**	.822**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
وجود آليات لتحديد المخاطر المحتملة في الأنشطة التعليمية والإدارية.	Pearson Correlation	.878**	1	.601**	.738**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
مدى قدرة الجامعة على تحليل المخاطر وتقدير آثارها.	Pearson Correlation	.779**	.601**	1	.499**	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	51	51	51	51	51
فعالية الإجراءات المتخذة للحد من المخاطر.	Pearson Correlation	.857**	.738**	.499**	1	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	51	51	51	51	51

دور تقييم المخاطر في تحسين الأداء وضبط المسؤوليات	Pearson Correlation	.822**	.578**	.540**	.613**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم 02-06 معامل بيرسون للبعد الثالث

Correlations

		الأنشطة الرقابية	تطبيق إجراءات رقابية على العمليات المالية والإدارية.	وجود سياسات واضحة لمتابعة الأنشطة الأكاديمية.	دور الأنشطة الرقابية في منع الأخطاء والانحرافات.	مساهمة الأنشطة الرقابية في إشراك مختلف الفاعلين.
الأنشطة الرقابية	Pearson Correlation	1	.710**	.841**	.766**	.833**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
تطبيق إجراءات رقابية على العمليات المالية والإدارية.	Pearson Correlation	.710**	1	.542**	.282*	.379**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.045	.006
	N	51	51	51	51	51
وجود سياسات واضحة لمتابعة الأنشطة الأكاديمية.	Pearson Correlation	.841**	.542**	1	.482**	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	51	51	51	51	51
دور الأنشطة الرقابية في منع الأخطاء والانحرافات.	Pearson Correlation	.766**	.282*	.482**	1	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000	.045	.000		.000
	N	51	51	51	51	51
مساهمة الأنشطة الرقابية في إشراك مختلف الفاعلين.	Pearson Correlation	.833**	.379**	.601**	.682**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم 02-07 معامل بيرسون للبعد الرابع

Correlations

		المتابعة والتقييم	وجود نظام دوري لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري.	استخدام أدوات تقييم فعّالة لقياس النتائج.	مدى التزام الإدارة بتصحيح الانحرافات المكتشفة.	دور المتابعة والتقييم في تحقيق العدالة داخل المؤسسة التعليمية.
المتابعة والتقييم	Pearson Correlation	1	.752**	.716**	.762**	.806**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
وجود نظام دوري لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري.	Pearson Correlation	.752**	1	.685**	.259	.369**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.067	.008
	N	51	51	51	51	51
استخدام أدوات تقييم فعّالة لقياس النتائج.	Pearson Correlation	.716**	.685**	1	.292*	.249
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.038	.078
	N	51	51	51	51	51
مدى التزام الإدارة بتصحيح الانحرافات المكتشفة.	Pearson Correlation	.762**	.259	.292*	1	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.067	.038		.000
	N	51	51	51	51	51
دور المتابعة والتقييم في تحقيق العدالة داخل المؤسسة التعليمية.	Pearson Correlation	.806**	.369**	.249	.766**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.078	.000	
	N	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم 02-08 معامل بيرسون للمتغير التابع1

Correlations

		مبدأ الشفافية	وضوح المعلومات المالية والإدارية المتاحة للفاعلين.	سهولة الوصول إلى البيانات الخاصة بالجامعة.	التزام الإدارة بالإفصاح عن القرارات والسياسات.	دور الشفافية في تعزيز الثقة داخل المؤسسة التعليمية.
مبدأ الشفافية	Pearson Correlation	1	.797**	.710**	.877**	.886**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51

وضوح المعلومات المالية والإدارية المتاحة للفاعلين.	Pearson Correlation	.797**	1	.324*	.779**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000		.020	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
سهولة الوصول إلى البيانات الخاصة بالجامعة.	Pearson Correlation	.710**	.324*	1	.380**	.483**
	Sig. (2-tailed)	.000	.020		.006	.000
	N	51	51	51	51	51
التزام الإدارة بالإفصاح عن القرارات والسياسات.	Pearson Correlation	.877**	.779**	.380**	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006		.000
	N	51	51	51	51	51
دور الشفافية في تعزيز الثقة داخل المؤسسة التعليمية.	Pearson Correlation	.886**	.635**	.483**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم 02-09 معامل بيرسون للمتغير التابع2

Correlations

		مبدأ المساءلة	وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة للأفراد.	وجود آليات لمحاسبة المسؤولين عن الأخطاء.	دور المساءلة في تحسين الأداء المؤسسي.	مدى التزام الجامعة بتطبيق مبدأ المساءلة.
مبدأ المساءلة	Pearson Correlation	1	.875**	.828**	.692**	.700**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة للأفراد.	Pearson Correlation	.875**	1	.879**	.390**	.326*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.005	.020
	N	51	51	51	51	51
وجود آليات لمحاسبة المسؤولين عن الأخطاء.	Pearson Correlation	.828**	.879**	1	.209	.392**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.140	.004
	N	51	51	51	51	51

دور المساءلة في تحسين الأداء المؤسسي.	Pearson Correlation	.692**	.390**	.209	1	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.140		.000
	N	51	51	51	51	51
مدى التزام الجامعة بتطبيق مبدأ المساءلة.	Pearson Correlation	.700**	.326*	.392**	.629**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.020	.004	.000	
	N	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم 02-10 معامل بيرسون للمتغير التابع3

Correlations

		مبدأ المشاركة	إشراك الأساتذة والطلبة في صنع القرار.	وجود قنوات اتصال فعّالة بين مختلف الفاعلين.	دور المشاركة في تعزيز التعاون داخل الجامعة.	مدى تأثير المشاركة على جودة القرارات المتخذة.
مبدأ المشاركة	Pearson Correlation	1	.691**	.815**	.724**	.859**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
إشراك الأساتذة والطلبة في صنع القرار.	Pearson Correlation	.691**	1	.279*	.144	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000		.048	.313	.000
	N	51	51	51	51	51
وجود قنوات اتصال فعّالة بين مختلف الفاعلين.	Pearson Correlation	.815**	.279*	1	.680**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000	.048		.000	.000
	N	51	51	51	51	51
دور المشاركة في تعزيز التعاون داخل الجامعة.	Pearson Correlation	.724**	.144	.680**	1	.524**
	Sig. (2-tailed)	.000	.313	.000		.000
	N	51	51	51	51	51
مدى تأثير المشاركة على جودة القرارات المتخذة.	Pearson Correlation	.859**	.565**	.604**	.524**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم 02-11 معامل بيرسون للمتغير التابع4

Correlations

		مبدأ العدالة	تكافؤ الفرص بين الطلبة والأساتذة في مختلف الأنشطة.	وجود سياسات تمنع التمييز داخل المؤسسة التعليمية.	دور العدالة في تحسين بيئة العمل والدراسة.	تلتزم الجامعة بتطبيق آليات واضحة لمساءلة المسؤولين
مبدأ العدالة	Pearson Correlation	1	.726**	.817**	.876**	.832**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
تكافؤ الفرص بين الطلبة والأساتذة في مختلف الأنشطة.	Pearson Correlation	.726**	1	.273	.578**	.563**
	Sig. (2-tailed)	.000		.053	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
وجود سياسات تمنع التمييز داخل المؤسسة التعليمية.	Pearson Correlation	.817**	.273	1	.671**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.053		.000	.000
	N	51	51	51	51	51
دور العدالة في تحسين بيئة العمل والدراسة.	Pearson Correlation	.876**	.578**	.671**	1	.563**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	51	51	51	51	51
تلتزم الجامعة بتطبيق آليات واضحة لمساءلة المسؤولين	Pearson Correlation	.832**	.563**	.647**	.563**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم 02-12 الصدق البنائي

Correlations

	المحور الثاني: حوكمة المؤسسات التعليمية	البيئة الرقابية	تقييم المخاطر	الأنشطة الرقابية	المتابعة والتقييم

المحور الثاني: حوكمة المؤسسات التعليمية	Pearson Correlation	1	.287*	.240	.330*	.669**
	Sig. (2-tailed)		.041	.089	.018	.000
	N	51	51	51	51	51
البيئة الرقابية	Pearson Correlation	.287*	1	.753**	.782**	.514**
	Sig. (2-tailed)	.041		.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
تقييم المخاطر	Pearson Correlation	.240	.753**	1	.808**	.440**
	Sig. (2-tailed)	.089	.000		.000	.001
	N	51	51	51	51	51
الأنشطة الرقابية	Pearson Correlation	.330*	.782**	.808**	1	.650**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.000		.000
	N	51	51	51	51	51
المتابعة والتقييم	Pearson Correlation	.669**	.514**	.440**	.650**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	
	N	51	51	51	51	51

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المتغيرات الشخصية

ملحق رقم 02-13 متغير السن

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	5	9.8	9.8	9.8
	من 30 إلى 45	35	68.6	68.6	78.4
	أكثر من 45	11	21.6	21.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

ملحق رقم 02-14 متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني سامي	4	7.8	7.8	7.8
	ليسانس / ماستر	37	72.5	72.5	80.4
	دكتوراه	10	19.6	19.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

ملحق رقم 02-15 متغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الإدارة العليا	11	21.6	21.6	21.6
	الأساتذة والمحاضرون	9	17.6	17.6	39.2
	الإداريون والموظفون	31	60.8	60.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

ملحق رقم 02-16 متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	19.6	19.6	19.6
	من 5 الى 10 سنوات	9	17.6	17.6	37.3
	أكثر من 10 سنوات	32	62.7	62.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

الاتجاه العام للفقرات

ملحق رقم 02-17 للبعد **البيئة الرقابية**

Statistics

		مدى وضوح السياسات والإجراءات الرقابية داخل المؤسسة التعليمية.	توفر القوانين واللوائح التي تنظم العمل الأكاديمي والإداري.	التزام الإدارة العليا بتطبيق الرقابة الداخلية.	تسهم البيئة الرقابية في تعزيز الثقة بين الفاعلين داخل المؤسسة	البيئة الرقابية
N	Valid	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.0000	3.4314	3.1961	3.3922	3.2549
Std. Deviation		1.18322	1.00509	1.24931	1.04074	.90897

ملحق رقم 02-18 للبعد **تقييم المخاطر**

Statistics

		وجود آليات لتحديد المخاطر المحتملة في الأنشطة التعليمية والإدارية.	مدى قدرة الجامعة على تحليل المخاطر وتقدير آثارها.	فعالية الإجراءات المتخذة للحد من المخاطر.	دور تقييم المخاطر في تحسين الأداء وضبط المسؤوليات	تقييم المخاطر
N	Valid	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.2353	3.2941	3.1569	3.1176	3.2010
Std. Deviation		1.19312	1.04488	1.13794	1.17724	.95134

ملحق رقم 02-19 للبعد الأنشطة الرقابية

Statistics

		تطبيق إجراءات رقابية على العمليات المالية والإدارية.	وجود سياسات واضحة لمتابعة الأنشطة الأكاديمية.	دور الأنشطة الرقابية في منع الأخطاء والانحرافات.	مساهمة الأنشطة الرقابية في إشراك مختلف الفاعلين.	الأنشطة الرقابية
N	Valid	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.2157	3.3725	3.2549	3.2745	3.2794
Std. Deviation		1.13690	1.16552	1.07412	1.02134	.86552

ملحق رقم 02-20 للبعد المتابعة والتقييم

Statistics

		وجود نظام دوري لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري.	استخدام أدوات تقييم فعّالة لقياس النتائج.	مدى التزام الإدارة بتصحيح الانحرافات المكتشفة.	دور المتابعة والتقييم في تحقيق العدالة داخل المؤسسة التعليمية.	المتابعة والتقييم
N	Valid	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.4510	3.2745	3.0000	2.8431	3.1422
Std. Deviation		1.08284	1.09688	1.00000	1.33225	.85915

ملحق رقم 02-21 للمتغير التابع **حوكمة المؤسسات التعليمية**

Statistics

		وضوح المعلومات المالية والإدارية المتاحة للفاعلين.	سهولة الوصول إلى البيانات الخاصة بالجامعة.	التزام الإدارة بالإفصاح عن القرارات والسياسات.	دور الشفافية في تعزيز الثقة داخل المؤسسة التعليمية.	مبدأ الشفافية
N	Valid	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.9608	3.3137	3.2353	3.4902	3.2500
Std. Deviation		.79902	1.20814	1.01170	1.10223	.83964

Statistics

		وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة للأفراد.	وجود آليات لمحاسبة المسؤولين عن الأخطاء.	دور المساءلة في تحسين الأداء المؤسسي.	مدى التزام الجامعة بتطبيق مبدأ المساءلة.	مبدأ المساءلة
N	Valid	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.2941	3.2549	3.4314	3.3922	3.3431
Std. Deviation		1.02556	.91309	.87761	.66569	.68184

Statistics

		إشراك الأساتذة والطلبة في صنع القرار.	وجود قنوات اتصال فعّالة بين مختلف الفاعلين.	دور المشاركة في تعزيز التعاون داخل الجامعة.	مدى تأثير المشاركة على جودة القرارات المتخذة.	مبدأ المشاركة
N	Valid	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.2941	3.4510	3.4902	3.8235	3.5147

Std. Deviation	1.20489	1.02594	.88029	.84157	.75732

Statistics

		تكافؤ الفرص بين الطلبة والأساتذة في مختلف الأنشطة.	وجود سياسات تمنع التمييز داخل المؤسسة التعليمية.	دور العدالة في تحسين بيئة العمل والدراسة.	تلتزم الجامعة بتطبيق آليات واضحة لمساءلة المسؤولين	مبدأ العدالة
N	Valid	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.1176	2.9804	2.9412	3.4118	3.1127
Std. Deviation		1.08898	1.28826	1.15606	.89836	.90044

ملحق رقم 02-22 الفرضية الاولى

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics: R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.373[a]	.139	.122	.78681	.139	7.940	1	49	.007	2.920

a. Predictors: (Constant), البيئة الرقابية

b. Dependent Variable: مبدأ الشفافية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.915	1	4.915	7.940	.007[b]
	Residual	30.335	49	.619		
	Total	35.250	50			

a. Dependent Variable: مبدأ الشفافية

b. Predictors: (Constant), البيئة الرقابية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients: B	Unstandardized Coefficients: Std. Error	Standardized Coefficients: Beta	t	Sig.	Correlations: Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2.127	.413		5.146	.000			
	البيئة الرقابية	.345	.122	.373	2.818	.007	.373	.373	.373

a. Dependent Variable: مبدأ الشفافية

ملحق رقم 02-23 الفرضية الثانية

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics: R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.294[a]	.087	.068	.65825	.087	4.647	1	49	.036	2.850

a. Predictors: (Constant), تقييم المخاطر

b. Dependent Variable: مبدأ المساءلة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.013	1	2.013	4.647	.036[b]
	Residual	21.232	49	.433		
	Total	23.245	50			

a. Dependent Variable: مبدأ المساءلة

b. Predictors: (Constant), تقييم المخاطر

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients: B	Unstandardized Coefficients: Std. Error	Standardized Coefficients: Beta	t	Sig.	Correlations: Zero-order	Correlations: Partial	Correlations: Part
1	(Constant)	2.668	.327		8.171	.000			
	تقييم المخاطر	.211	.098	.294	2.156	.036	.294	.294	.294

a. Dependent Variable: مبدأ المساءلة

ملحق رقم 02-24 الفرضية الثالثة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics: R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.297[a]	.088	.069	.73053	.088	4.734	1	49	.034	2.623

a. Predictors: (Constant), الأنشطة الرقابية

b. Dependent Variable: مبدأ المشاركة

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.527	1	2.527	4.734	.034[b]
	Residual	26.150	49	.534		
	Total	28.676	50			

a. Dependent Variable: مبدأ المشاركة

b. Predictors: (Constant), الأنشطة الرقابية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2.663	.405		6.582	.000			
	الأنشطة الرقابية	.260	.119	.297	2.176	.034	.297	.297	.297

a. Dependent Variable: مبدأ المشاركة

ملحق رقم 02-25 الفرضية الرابعة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.633[a]	.401	.389	.70395	.401	32.807	1	49	.000	1.991

a. Predictors: (Constant), المتابعة والتقييم

b. Dependent Variable: مبدأ العدالة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.257	1	16.257	32.807	.000[b]
	Residual	24.282	49	.496		
	Total	40.539	50			

a. Dependent Variable: مبدأ العدالة

b. Predictors: (Constant), المتابعة والتقييم

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part

1	(Constant)	1.027	.377		2.723	.009			
	المتابعة والتقييم	.664	.116	.633	5.728	.000	.633	.633	.633

a. Dependent Variable: مبدأ العدالة

ملحق رقم 02-25 الفرضية

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.686[a]	.471	.425	.53467	.471	10.245	4	46	.000	2.892

a. Predictors: (Constant), المتابعة والتقييم, تقييم المخاطر, البيئة الرقابية, الأنشطة الرقابية

b. Dependent Variable: المحور الثاني: حوكمة المؤسسات التعليمية

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.714	4	2.929	10.245	.000[b]
	Residual	13.150	46	.286		
	Total	24.864	50			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: حوكمة المؤسسات التعليمية

b. Predictors: (Constant), المتابعة والتقييم, تقييم المخاطر, البيئة الرقابية, الأنشطة الرقابية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.712	.330		5.190	.000
	البيئة الرقابية	.020	.142	.025	.138	.891
	تقييم المخاطر	.083	.146	.112	.566	.574
	الأنشطة الرقابية	-.245-	.190	-.301-	-1.290-	.203
	المتابعة والتقييم	.659	.118	.802	5.564	.000

a. Dependent Variable: المحور الثاني: حوكمة المؤسسات التعليمية

قائمة الفهرس

الاهداء	
شكر وعرفان	
الملخص	III
قائمة المحتويات	V-VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الاشكال البيانية	VIII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة	أ-و
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
تمهيد	02
المبحث الأول: الاطار النظري للرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات التعليمية	03
المطلب الأول: الرقابة الداخلية	03
الفرع الأول: مفهوم المؤسسة التعليمية	03
الفرع الثاني: مفهوم الرقابة الداخلية الاهمية والاهداف	07
الفرع الثالث: أنواع الرقابة الداخلية	09
الفرع الرابع: مكونات الرقابة الداخلية	10
الفرع الخامس: أدوات الرقابة الداخلية	11
الفرع السادس: خصائص نظام الرقابة الداخلية السليم	13
المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات التعليمية	13
الفرع الأول: مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي	14
الفرع الثاني: عناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي	16
الفرع الثالث: أهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي	16
الفرع الرابع: مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي	17
الفرع الخامس: مراحل تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي	19
الفرع السادس: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي	20
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة للرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات التعليمية	22
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية	22

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	25
المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	26
الفرع الأول: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية	26
الفرع الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف	26
الفرع الثالث: جوانب الاستفادة	27
خلاصة الفصل الاول	28
الفصل الثاني:الدراسة الميدانية :دور الرقابة الداخلية في حوكمة المؤسسات التعليمية-حالة جامعة قاصدي مرباح	
تمهيد	30
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة	31
المطلب الأول: طريقة الدراسة (تحديد مجتمع وعينة الدراسة)	31
الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة	31
الفرع الثاني: متغيرات الدراسة	32
الفرع الثالث: أدوات الدراسة	33
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة	34
الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	34
الفرع الثاني: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان	35
المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.	42
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة	43
الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	43
الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات محاور	47
المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة	52
الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الاولى	53
الفرع الثانية: اختبار الفرضية الفرعية الثانية	54
الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	56
الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	57
الفرع الخامس : اختبار الفرضية الرئيسية	58

المطلب الثالث : مناقشة النتائج	60
الفرع الأول : نتائج اختبار لفرضية الأولى	60
الفرع الثاني : نتائج اختبار لفرضية الثانية	60
الفرع الثالث : نتائج اختبار لفرضية الثالثة	60
الفرع الرابع : نتائج اختبار لفرضية الرابعة	61
الفرع الخامس : نتائج اختبار لفرضية الخامسة	61
خلاصة الفصل الثاني	62
الخاتمة	64
المراجع	70
الملاحق	72