



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة والتمويل

## بحث بعنوان

# "أثر الرقابة المالية على تمويل مؤسسات التعليم العالي في فلسطين"

"دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"

## إعداد

محمود حمزة أحمد الغماري

إشراف الأستاذ الدكتور

سالم عبد الله حلس

"قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل"

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"وَقُلْ اَعْمَلُوا فِی سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ وَرِسَالَاتِ الْمَوْمِنِیْنَ"

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

## الإهداء

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام قائد الغر المحجلين  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى أرواح شهداء فلسطين  
إلى الجامعة الإسلامية الغراء  
إلى الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية  
إلى أمي الغالية وأبي الحنون  
إلى زوجتي الحبيبة وابني حمزة قرّة عيني  
إلى كل أحبائي وأهلي وأسرّتي  
إلى أصدقائي وزملائي في الدراسة وفي العمل وشتى المجالات المختلفة  
إلى كل من علمني حرفاً  
إلى كل من ساهم في إرشادي إلى طريق الصواب  
إلى من سهل لنا دروب العلم والنور  
لهم مني كل الحب والوفاء  
سائلاً المولى عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وان ينفعنا بما علمنا  
انه نعم المولى ونعم النصير

## شكر وتقدير

أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع وعلى رأسهم  
أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ سالم عبدا لله حلس الذي ضحى بجهده وطاقته في  
سبيل تسهيل كافة الصعوبات التي واجهتني أثناء البحث.  
كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من قدم النصح والإرشاد من أساتذة وزملاء  
وأصدقاء

## فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
- آية قرآنية .....	أ
- الإهداء .....	ب
- شكر وتقدير .....	ج
- فهرس المحتويات .....	د
- ملخص الدراسة .....	و
<b>الفصل الأول "الإطار العام للدراسة"</b>	<b>1</b>
- مقدمة الدراسة .....	2
- مشكلة الدراسة .....	4
- أهمية الدراسة .....	4
- أهداف الدراسة .....	5
- فرضيات الدراسة .....	5
- منهجية الدراسة .....	6
- متغيرات الدراسة .....	7
- الدراسات السابقة .....	7
- التعليق على الدراسات السابقة .....	14
<b>الفصل الثاني "مفاهيم الرقابة المالية وأهدافها"</b>	<b>15</b>
- مقدمة .....	16
- ماهية الرقابة وأهدافها .....	17
- الأنواع الرئيسية للرقابة على مؤسسات التعليم العالي .....	21
- خصائص ومقومات النظام الرقابي .....	28
- الرقابة على مؤسسات التعليم العالي .....	34
<b>الفصل الثالث "تمويل مؤسسات التعليم العالي"</b>	<b>44</b>
- مقدمة .....	45
- أهمية التمويل .....	46
- مفهوم التمويل في مؤسسات التعليم العالي .....	46
- مصادر ووسائل تمويل مؤسسات التعليم العالي .....	47

57	..... العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والجهات المانحة
61	..... صعوبات النقص في تمويل مؤسسات التعليم العالي
62	..... العوامل المؤثرة على زيادة نفقات مؤسسات التعليم العالي
66	<b>الفصل الرابع "الطريقة والإجراءات"</b>
67	..... منهجية الدراسة
68	..... مجتمع وعينة الدراسة
72	..... صدق وثبات الاستبانة
80	..... المعالجات الإحصائية
81	<b>الفصل الخامس "نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها"</b>
82	..... اختبار التوزيع الطبيعي
82	..... تحليل فقرات وفرضيات الدراسة
98	..... اختبار فرضيات الدراسة
104	<b>الفصل السادس: "النتائج والتوصيات"</b>
105	..... نتائج الدراسة
107	..... توصيات الدراسة
109	..... المراجع
114	..... الملاحق

## ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى وجود علاقة بين الرقابة المالية والتمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، وتحديد درجة تأثير كل المقومات الرقابية وأنظمة الضبط الداخلي والأنظمة المحاسبية والأدوات الرقابية على التمويل لتلك المؤسسات، إضافة إلى تحديد دور مؤسسات التدقيق في تشجيع التمويل، وذلك من خلال تحليل وتقييم الأوضاع الرقابية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، إضافة إلى بيان مدى التزام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق الإجراءات الرقابية حسب الأصول العلمية. وبيان اثر ذلك على الجوانب المالية التي هي عصب الحياة لتلك المؤسسات.

ومن اجل إتمام هذا البحث فقد قام الباحث إلى الاطلاع على الدراسات الأدبية في مجالات الرقابة والتمويل ومؤسسات التعليم العالي، كما قام بإعداد استبانته لإتمام الدراسة الميدانية، حيث وزعت الاستبانة على (50) موظف من شاغلي المهام المالية في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، حيث تم من خلال هذه الاستبانة قياس الجوانب الرقابية في الجامعات ومعرفة دورها في التأثير على التمويل لتلك المؤسسات.

وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ليست بالبسيطة بين الرقابة المالية وبين التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، حيث أن الرقابة بمقوماتها وأدواتها وأنظمتها ومؤسساتها تساهم بشكل فعال في تشجيع واستمرار التمويل لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، وذلك على الرغم مما أثبتته الدراسة من وجود بعض مواطن الخلل والقصور في الرقابة المالية في بعض الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وختاماً خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي نأمل منها تقوية وتدعيم الرقابة المالية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، والتي من شأنها تشجيع الممولين والمتبرعين على تمويل تلك المؤسسات لذلك نذكر منها ما يلي:

1- تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات التي تعاني من ضعف وقصور في بعض المقومات لتلك الهياكل بما يتناسب مع حجم وطبيعة عملها وبما يزيد من فعالية الرقابة المالية الداخلية في ضوء الإمكانيات المتاحة.

2- . وجود هيئات رقابية قانونية عليا لمتابعة الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وتطويرها ومعالجة القصور الحاصل فيها بما يتناسب مع تلك المؤسسات.

3- إعطاء دور اكبر لمؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية والتي من شأنها المساهمة بدرجة أفضل في تطوير مؤسسات التعليم العالي.



## ABSTRACT

This research aimed to study the existence degree of a relationship between the financial control and financing for the Palestinian higher education institutions in Gaza Strip. Also, it aimed to determine the influence degree of control components, the internal control systems, an accounting systems, and control tools on the financing for those institutions. In addition to, determining the role of auditing institutions on the supporting financing through analyzing and evaluating the monitoring positions for Palestinian higher education institutions in Gaza Strip. Moreover, highlighting the degree of an application of controlling procedures in the light of the scientific principles in those institutions. Also, indicating the influence of these procedures on the financial aspects which are a vital factor of those institutions.

To complete this research , the researcher went through literature reviews in controlling , financing the higher education institutions. A questionnaire was prepared which was distributed to 50 employee involved in financial tasks at higher education institutions in Gaza Strip to measure the monitoring aspects in universities and its role in influence on financing of those institutions.

The researcher reached to a result of the existence a real relationship between financial monitoring and the finance for Palestinian higher education institutions in Gaza Strip, as the monitoring with its components, tools, systems, and its institutions contributes effectively in continuity of its finance for higher education institutions in Gaza Strip. In spite of the result that the financial control suffer from many weak points at many of Palestinian universities in Gaza Strip.

In conclusion, the research raised some recommendations which we hope to strengthen and support the financial monitoring in the Palestinian higher education institutions in Gaza Strip which would encourage sponsors and donors to finance those institutions So remember, including the following:

1. Development of organizational structures of universities, which suffer from the weakness and lack of infrastructure in some of those structures, commensurate with the size and nature of its work and increase the effectiveness of internal financial control in the light of the possibilities available.
2. giving a greater role for the institutions of scrutiny and control agencies, which would better contribute to the development of institutions of higher education

# الفصل الأول

## "الإطار العام للدراسة"

## مقدمة:

يكتسب التعليم أهمية بالغة في حياة المجتمعات والدول، باعتباره السبيل الوحيد لإحداث التطور الحضاري والاقتصادي والثقافي والاجتماعي، فهو من ناحية يمثل أحد أهم مجالات التنمية البشرية وأبرز أهدافها، ومن ناحية ثانية يمثل استثماراً في رأس المال البشري والذي يعد أهم وأرقى أنواع الاستثمار على الإطلاق، إذ أن الإنسان في المحصلة النهائية هو الثروة الحقيقية للأمم، وأن التطور الحضاري للمجتمعات لا يقاس فقط بحجم الإنجاز المادي والثراء النقدي، وإنما - وهو الأهم - بما أحرزه من إنجاز علمي وإنتاج معرفي، وما أحدثه التعليم من تطور في بناء القدرات البشرية والمهارات الإنسانية والقدرات الذهنية والإبداعية، كما يعتبر التعليم العالي المفتاح الذهبي لرفاهية المجتمع الأدبية والمادية، لذلك أصبح التعليم مورداً استراتيجياً للمجتمعات الحديثة والذي يمد المجتمع بكافة احتياجاته من الكوادر العلمية المتخصصة، بحيث غدا التعليم طاقة إنتاجية متنوعة وثروة متجددة ودائمة يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة وتعزيز النمو الاقتصادي والأمر الذي من شأنه تحسين جودة الحياة الإنسانية (الهاوري، 2006م).

أما بالنسبة للتعليم العالي الفلسطيني فيعتبر فريداً من نوعه في الشرق الأوسط أو في معظم أنحاء العالم في انه نتاجاً لمبادرة خاصة غير ربحية وغير حكومية، كما شهد نظام التعليم العالي بمجمله في فلسطين تحولات كبيرة فقد بدأ بإنشاء مجال كليات المجتمع ثم استمر في تأسيس الجامعات الفلسطينية الرئيسية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2003م).

ونتيجة للتطورات الإقليمية والتكنولوجيا الهائلة والمستمرة والتي شكلت تحديات كبيرة في مجال الأنظمة التعليمية، ظهرت مشكلة توفير المصادر التمويلية الكافية من أجل مواكبة هذا التطور الإقليمي والتكنولوجي والوصول لجودة أعلى في التعليم بما يتناسب مع التغيرات السريعة والمتلاحقة.

كذلك من أهم المشكلات التي تعيق التطوير في مؤسسات التعليم العالي تزايد أعداد الطلبة بشكل كبير مع قلة الموارد المالية المتاحة لدعم التعليم الجامعي الفلسطيني وارتفاع التكاليف في مختلف جوانب الحياة والذي ظهر نتيجة الأوضاع السياسية والاقتصادية السيئة التي يعاني منها مجتمعنا الفلسطيني، الذي بدوره يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تمويل التعليم الجامعي. ومن هنا ظهرت خطورة العجز الذي يهدد الوضع المالي للجامعات الفلسطينية (الأغا، 2006م).

لقد أدت ندرة الموارد المالية إلى ظهور معوقات كبيرة أثرت سلباً على المجالات الأكاديمية والإدارية والبحث العلمي والأجهزة والمباني وخدمة المجتمع... الخ. ومن ثم فإن ندرة الموارد المالية تقف عائقاً دون إنجاز المشاريع التعليمية والتربوية.

لذلك على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة أن تقوم بواجبها وبمسئوليتها تجاه المجتمع الفلسطيني الذي يمر بأصعب الظروف والأزمات التي تستهدف إذلاله والنيل من عزيمته، وذلك عن طريق المحافظة على الموارد المالية المتاحة، والبحث عن موارد مالية أخرى، حتى تستطيع تلك الجامعات تنفيذ برامجها ومشاريعها التي تحقق أهدافها.

أيضا من واجب مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني القيام بدورها الفعال في الرقابة على تلك الموارد المالية.

إن الرقابة والمحاسبة ضرورية في كل زمان ومكان وخاصة في الظروف والأزمات العصيبة، لدورها الفعال في تمكين المجتمع من تجاوز تلك الظروف بحيث تزيد من قدرته على الصمود في مواجهة تلك التحديات.

من هنا يتوجب على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة الاهتمام بتوفير الرقابة اللازمة والمطلوبة والعمل على توفير سبل ومقومات نجاحها حتى يتم الحفاظ على استمرارية هذا الدعم والتمويل لاستمرارها في تحقيق أهدافها.

#### مشكلة الدراسة:

تتلور مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو أثر الرقابة المالية على تمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة؟

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تلقي الضوء على أحد عناصر ومقومات نجاح مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة وهو توفر التمويل الذي يعتبر من أحد الدعائم الأساسية لاستمرار المسيرة التعليمية والذي يساعد في تحقيق الأهداف التعليمية للجامعات الفلسطينية.

كذلك تكمن أهمية الدراسة في زيادة اهتمامها بتطوير وتفعيل الرقابة المالية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، والتي من شأنها زيادة كفاءة تلك المؤسسات، وزيادة مواردها المالية إضافة إلى الاستغلال الأمثل لتلك الموارد.

إن القيام بمثل هذه الدراسة سوف يساهم في تطوير مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية لمؤسسات التعليم.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الأنظمة الرقابية المطبقة في تلك المؤسسات وتحليلها لمعرفة مدى قوة أو ضعف تلك الأنظمة.
2. التعرف على مصادر التمويل في مؤسسات التعليم العالي، وما هي معوقات ومخاطر التمويل
3. التعرف على مدي تطبيق الأدوات والمقومات الرقابية واستخدامها في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة.
4. التعرف على دور الأجهزة والمؤسسات الرقابية في ضبط الأداء المالي والإداري لمؤسسات التعليم العالي.
5. تحليل دور الرقابة المالية وبيان أثرها على الموارد المالية المتاحة، لتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية لمؤسسات التعليم العالي.

### فرضيات الدراسة:

بعد عرض مشكلة الدراسة يمكن حصر فرضيات الدراسة في ست فرضيات رئيسية وهي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة المالية وتوفر فرص تمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفو وفعال وتمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر نظام محاسبي سليم وتمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر أنظمة ضبط داخلي وتمويل مؤسسات

التعليم العالي الفلسطيني.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات وأدوات الرقابة المستخدمة

وتطويرها وتمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالمعايير المتعلقة بالأجهزة الرقابية

ودور مؤسسات التدقيق في توجيه وضبط الأداء المالي وتمويل مؤسسات التعليم العالي

الفلسطيني.

### منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك نظراً  
لمناسبة هذا المنهج مع طبيعته وأهداف البحث لأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما  
هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. كما قام الباحث  
بجمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية كما يلي:

#### أ. المصادر الثانوية:

تم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية التالية:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية
- الأبحاث والدراسات السابقة
- الدوريات والمجلات المهنية المتخصصة

#### ب. المصادر الأولية:

تم الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة وذلك من خلال الاستبانات التي سوف يتم  
إعدادها لهذا الغرض، لتكون أداة رئيسية في الدراسة الميدانية، وذلك لما لها من أهمية في توفير  
الوقت والجهد. كما قام الباحث بتصميم الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالموضوع.



متغيرات الدراسة:

المتغير التابع (Y):

التمويل الخارجي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة.

المتغير المستقل:

1. توفر جهاز إداري ذي كفاءة عالية (X1).
2. توفر نظام محاسبي سليم (X2).
3. توفر أنظمة ضبط داخلي (X3).
4. مدى تطوير مؤسسات التعليم الجامعي الفلسطيني في قطاع غزة للأدوات والإجراءات الرقابية المستخدمة (X4).
5. دور المؤسسات الرقابية في توجيه وضبط الأداء المالي في تلك المؤسسات (X5).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (شاهين، 2007م) بعنوان: "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

تناولت الدراسة واحدة من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة وهي الرقابة الداخلية، وتوضيح الدور الهام الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات الأهلية من خلال تحليل مهامها واختصاصاتها، كذلك التعرف على بعض العوامل المؤثرة في الرقابة الداخلية، إضافة إلى قياس مدى تحقيق النظم الرقابية المطبقة داخل المنظمات الأهلية من تحقيق أهدافها ومدى مساهمتها في الحد من الظواهر السلبية داخلها.

وقد توصلت الدراسة إلى توفر مقومات البناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بدرجة عالية، مما يدل على وجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعيات وتحقيق أهدافها، وبين أن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقق أهدافها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بأهمية العمل الرقابي، وان الهدف منه هو تصحيح الأداء والتحديث المستمر في الأساليب الرقابية المستخدمة.

دراسة (شرف، 2005م) بعنوان: "اثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة".

تناولت الدراسة مدى وجود علاقة بين الرقابة المالية واستمرارية التمويل للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتحديد درجة تأثير كل من المقومات الرقابية وأنظمة الضبط الداخلي والأنظمة المحاسبية والأدوات الرقابية على الوضع المالي للجمعيات، إضافة إلى تحديد دور مؤسسات الرقابة والتدقيق على الوضع المالي.

وقد توصل شرف إلى وجود ازدياد محدود في الوضع المالي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة، وأن هذا الازدياد ينحصر في دعم مجال اقتناء الأصول الخاصة بالجمعيات الأهلية، كما توصل إلى وجود علاقة ليست بالبسيطة بين الرقابة المالية وبين مستوى تمويل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تقوية وتدعيم الرقابة المالية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، والتي منها ضرورة العمل على إيجاد طاقم رقابي في الجمعيات الأهلية لعملية الضبط الداخلي.

دراسة ( صبيح، 2005م) بعنوان: "صيغ تمويل التعليم المستقاة من الفكر التربوي

الإسلامي وأوجه الإفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني"

تناولت الدراسة التعرف على واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني، والكشف عن صيغ تمويل التعليم المستقاة من الفكر الإسلامي، واستعراض بعض الاتجاهات والتجارب العالمية والإقليمية في تمويل التعليم الجامعي، وتحديد أوجه الإفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تعتمد في تمويلها بدرجة كبيرة على رسوم الطلبة، وبدرجة متوسطة على كل من المصادر الذاتية والتبرعات والهبات الخارجية، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على مبدأ المشاركة من قبل (المجتمع بكافة أفرادهم ومؤسساته الحكومية وغيرها والجامعة في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني).

دراسة (عياش، 2005م) بعنوان: "مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة

على أداء أنشطة وكالة الغوث الدولية(الانروا) في غزة في ضوء معايير المراجعة الدولية"

تناولت الدراسة تقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أنشطة وكالة الغوث الدولية(الانروا) في غزة، ومدى توافقه مع متطلبات معايير المراجعة الدولية، وكذلك دراسة وتقييم مدى فاعلية هذا النظام في تحقيق الأهداف المالية والإدارية للرقابة الداخلية الفعالة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تظهر أن نظام الرقابة الداخلية المطبق في وكالة الغوث بقطاع غزة نظام فعال نسبياً في إحكام الرقابة على أداء وأنشطة وكالة الغوث، وأنه يعمل وفقاً لمعايير المراجعة الدولية، وأنه يساهم في توفير الحماية اللازمة للأصول والممتلكات بدرجة كبيرة نسبياً، كما أن البيانات المالية والمحاسبية تظهر بشكل صادق وعادل بدرجة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط والمراجعة، وقد أوصت الدراسة ببذل مزيد من الجهد لتحسين وتطوير عناصر ووسائل وأدوات الرقابة الداخلية بما يزيد من كفاءتها.

دراسة (الباشا، 2005م) بعنوان: " سبل تفعيل دور الرقابة لضبط الأداء المالي الخاص  
بالمدفوعات العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية"

تناولت الدراسة بيان السبل الكفيلة بتفعيل الرقابة لضبط الأداء المالي الخاص بالنفقات العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، كما تناولت الرقابة الداخلية عن طريق دائرة الرقابة ودائرة الموازنة ودائرة المدفوعات، وبيّنت أهمية الموازنة كأداة للرقابة على المدفوعات، وأيضاً دور الرقابة الخارجية عن طريق هيئة الرقابة العامة والمجلس التشريعي ومدقق الحسابات الخارجي، كما تناولت الرقابة عن طريق النظام المحاسبي اليدوي والمحوسب، وكيفية ضبط الرقابة عند استخدام الحاسوب.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من السبل لتفعيل الرقابة على المدفوعات العامة منها:  
منح المراقب المالي صلاحيات واسعة، وكذلك وضع قيود على المناقلات بين بنود الموازنة العامة للدولة، وذلك لتفعيل دور الموازنة كأحد الأدوات الهامة في الرقابة، ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة: تعيين لجنة خاصة بتوثيق الإجراءات وعمل دليل خاص بها وتوزيعها على كافة الموظفين، وإنشاء قسم في دائرة الموازنة يُعنى بتحليل الانحرافات وبيان مسبباتها وطرق علاجها.

دراسة (ماضي، 2004م) بعنوان: "مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في  
قطاع غزة"

تناولت الدراسة الرقابة المالية والإدارية على المؤسسات العامة في السلطة الوطنية الفلسطينية، وخصائص النظام الرقابي الفعال، وتطرقت إلى الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية والعلاقة بينهما وأهميتهما في الحفاظ على المال العام. وقد اهتمت الدراسة بتغطية جوانب الرقابة المالية والإدارية الداخلية والخارجية على مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد خلصت الدراسة إلى عدم كفاءة الأساليب الرقابية في المؤسسات العامة في قطاع غزة، وقد توصلت إلى مجموعة من التوصيات لتقوية وتدعيم الوسائل

الرقابية بما يمكن الأجهزة والمؤسسات الرقابية من القيام بواجباتها بكفاءة وفعالية تحقق

أهداف العمل الرقابي في المؤسسات العامة.

دراسة (حماد، 2003م) بعنوان: "تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي دراسة

مقارنة" مع التطبيق على مؤسسات السلطة الفلسطينية

تناولت الدراسة تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي الفلسطيني من خلال

دراسة وتحليل خصائص النظام الرقابي الفعال ووسائل تطبيقه لمعرفة مدى تطابق

خصائصه مع خصائص النظام الرقابي الفعال، ومن ثم تحليل العوامل التي يمكن أن تحد

من كفاءة وفعالية النظام الرقابي في السلطة الوطنية الفلسطينية لتحديد وسائل وسبل

تلافيها، وإمكانية تحسينها وتطويرها بما يخدم العمل الرقابي واستخلاص أهم المؤشرات

الرقابية الواجب تضمينها لنظام الرقابة المالية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- ضعف كفاءة وفعالية العمل الرقابي الفلسطيني على مؤشرات السلطة الفلسطينية.
- ضعف النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية في مؤسسات السلطة الفلسطينية.
- ضعف الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين ممثلة بهيئة الرقابة العامة وعدم استقلاليتها وعدم فعاليتها.

دراسة (يوسف، 1994م) بعنوان: "وسائل الرقابة على الأموال العامة بين الفكر الوضعي

والفكر الإسلامي"

تناولت الدراسة بيان أهمية المال في حياة الفرد والجماعة وصعوبة إنفاقه بشكل يضمن

تحقيق أكبر نفع ممكن للمجتمع وما يتطلبه ذلك من ضرورة توفير وسائل رقابية فعالة

لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، كما عنيت الدراسة بالتعرف على أنواع الرقابة التي

يوصى بها كل من الفكر الإسلامي والفكر الوضعي في هذا الخصوص، ثم المقارنة بينهما

للتعرف على أوجه الجدوى الحقيقية لكل نوع ومدى الاختلاف أو الاتفاق بين الفكرين في هذا الخصوص، وخلصت الدراسة إلى أن الفكر الإسلامي أسبق بكثير من الفكر الوضعي في المفاهيم والوسائل الرقابية، إلا أن الرقابة في الفكر الإسلامي مرتبطة بالجوانب السياسية والمالية للدولة الإسلامية، وبالتالي تأثرت بشكل كبير بفترات الضعف والتراجع والنكسات المتلاحقة التي مرت بها الدول الإسلامية.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Jongbloed, 2008) بعنوان "تمويل التعليم العالي من وجهة نظر أوروبا".

هدفت الدراسة إلى مناقشة تمويل التعليم العالي في أوروبا. حيث تناولت الدراسة قضية تمويل التعليم العالي من عدة جوانب وهي: من يمول التعليم العالي، وكيفية تخصيص التمويل الحكومي للجامعات، وكيفية تأثير الاستقلال الذاتي للجامعات في اتخاذ القرارات أكثر من الموارد المادية والبشرية. وقد عرضت الدراسة عدة نماذج للتمويل والتي وضعت ضمن التصنيف العام. كما وضحت الدراسة مساح لآليات تمويل أنظمة التعليم العالي في جميع أنحاء أوروبا، فوجدت في معظم البلدان أن التخصيص المباشر يحدث من خلال مزج معايير المدخلات مع المخرجات. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ميزانيات المؤسسات تعتمد على اختيار الطالب أكثر من اعتمادها على التخطيط المركزي. وكان من أهم التوصيات التي اقترحتها الدراسة هي الحاجة إلى الحكومات الأوروبية لزيادة الاستقلال الذاتي لجامعاتها الوطنية وإعادة النظر في هيكلها الإدارية، ودور هذه الحكومات يكمن في تقديم المعونات وتعزيز الوصول إلى تنظيم ودعم الطلاب وكفالة ضمان الجودة.

دراسة: (Meerisotis, 2003): بعنوان تمويل التعليم العالي في أثيوبيا (تقييم وتوجيه للخطوات القادمة).

هدفت هذه الدراسة إلى عمل صيغة عملية للميزانية وفق معايير مؤسسات التعليم العالي في أثيوبيا. كما هدفت إلى وضع العناصر الأساسية لتطبيق وإدارة صيغة التمويل في مؤسسات التعليم العالي في أثيوبيا.

وقد تناولت هذه الدراسة تحليل صيغة من صيغ تمويل مؤسسات التعليم العالي في أثيوبيا. فوجدت هذه الدراسة تحليل صيغ تمويل مؤسسات التعليم العالي في أثيوبيا، فوجدت هذه الدراسة أن صيغة التمويل معقدة وقد يكون لها آثار سلبية غير مقصودة على الطلاب.

وكان من أهم توصيات الدراسة أنه حتى يتم تطبيع أي نظام تمويل بدون القيود التي تتميز بها أنظمة التمويل في أثيوبيا يجب عمل سلسلة من آليات التوجيه في صيغ التمويل لتحقيق الهدف من الأداء والكفاءة والابتكار.

وآليات التوجيه هي سياسية تشجع مؤسسات التعليم العالي لاتخاذ بعض الخطوات التي تعبر ضرورية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية.

دراسة (Albrech and Ziderman, 1992) بعنوان: "آليات مقترحة لتمويل التعليم العالي"

تناولت الدراسة الآليات التي تتبعها الحكومات- خاصة في الدول النامية- لتخصيص مصادر التعليم العالي من أجل تحديد وسيلة فعالة لوصول المعونات لهذه المؤسسات. وقد خلصت الدراسة أن آليات تمويل هذه المؤسسات يتطور في إطار ثلاثة أنواع رئيسية من القيود التي تضعها الحكومة، والتي أدت إلى تدهور وضع هذه المؤسسات وهي :

1. رقابة سجلات الطالب.
2. فرض تبعية مالية عالية على الجامعات من خلال منع تنويع مصادر الدخل.
3. فرض قيود على مدى قدرة هذه المؤسسات تخصيص تمويلها على النحو الذي تراه مناسباً.

وقد أوصت الدراسة بإيجاد وسيلة فعالة لمنح الجامعات مزيداً من الحكم الذاتي أكثر من عملية صنع القرار وضمان المساءلة أمام مقدمي التمويل. ورأت أن هناك حل باستخدام هيئات التمويل الحاجزة بين الحكومة والمؤسسات والحل الآخر هو تغيير معايير تخصيص الموارد. واستخدام طريقة تشيلي في تحويل القروض والمنح مباشرة للطلاب بدلاً من المؤسسات.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يرى الباحث أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على الأنظمة الرقابية الداخلية سواء الإدارية أو المالية في القطاعين العام والخاص، وذلك للتعرف على مدى كفاءة وفعالية هذه الأنظمة، وذلك من خلال التعرف على الأدوات والإجراءات الرقابية المستخدمة، أيضاً تناولت الدراسات بالتعرف على الوسائل الرقابية على الأموال العامة، كما قامت بالبحث عن السبل الكفيلة بتفعيل الرقابة لضبط الأداء المالي ورفع كفاءته.

كما تناولت بعض الدراسات صيغ تمويل التعليم المستقاة من الفكر التربوي الإسلامي وأوجه الاستفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني.

أما ما يميز هذه الدراسة أنها تركز على أحد عناصر ومقومات استمرار التعليم الجامعي الفلسطيني في مؤسساته التعليمية العاملة في قطاع غزة وهو التمويل، كما قامت الدراسة بالتعرف على الأنظمة الرقابية المطبقة في تلك المؤسسات ومعرفة مدى قوة أو ضعف تلك الأنظمة، أيضاً تم الوقوف على الأدوات والمقومات الرقابية وأنظمة الضبط الداخلي لمعرفة مدى تطبيقها واستخدامها في تطوير أداء تلك المؤسسات، كما تم توضيح دور الرقابة المالية في المحافظة على الموارد المالية الخارجية والداخلية المتاحة، وتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية لمؤسسات التعليم، وذلك نظراً لأهمية التمويل في تنفيذ البرامج والمشاريع التي تصب في خدمة المجتمع.



# الفصل الثاني

## "مفاهيم الرقابة المالية وأهدافها"

1. 2: مقدمة.
2. 2: ماهية الرقابة وأهدافها:
3. 2: الأنواع الرئيسية للرقابة على مؤسسات التعليم العالي:
4. 2: خصائص ومقومات النظام الرقابي
5. 2: الرقابة على مؤسسات التعليم العالي

1. 2: مقدمة:

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطاً كبيراً بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة لقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الحديثة وبدلاً من أن ينظر إليها كمرادف للسيطرة والسلطة والقوة أصبحت أكثر تشاركيه وأكثر شحداً للهمم وتلعب دوراً أكثر ايجابية في الممارسات الإدارية (العامري و الغالي، 2007، ص:224) .

لذلك يمكن أن نقول بان انعدام عملية الرقابة في المؤسسة يترتب على عدم تنفيذ الخطة التي وضعت من اجل تحقيق الأهداف، وان ضمان نجاح تحقيق الأهداف في المؤسسة ضمن الخطط الموضوعة لا وجود له بدون وجود الرقابة وذلك لمعرفة ما تم انجازه ضمن المخطط له. ومما لاشك فيه أن الرقابة بمفهومها المعاصر، وفي شتى صورها لم تتشا بين عشيةً وضحاها، وإنما خضعت لتطورات تاريخية كبيرة إلى أن ظهرت بهذه الصورة في عالمنا الحاضر وفي مختلف النظم السياسية والمالية المعاصرة.

لذلك لو نظرنا إلى التغير الحاصل في مفهوم الرقابة لوجدنا أن هذا التغير جاء نتيجةً لتغير الظروف المحيطة بالمؤسسة والتي منها التطور الصناعي والتكنولوجي الحاصل، وكبر حجم المؤسسات والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالرقابة وتطويرها لمواكبة ذلك التغير لنظراً لأهميتها لأنها تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## 2.2: ماهية الرقابة وأهدافها:

### 1.2.2: تعريف الرقابة:

إن أوائل علماء الإدارة الذين حددوا وظائف العملية الإدارية، العالم الفرنسي هنري فايول والذي وصف وظيفة الرقابة بأنها "التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات" (Fayol, 1949, p107 نقلًا عن شرف 2005م).

أما كونتز وآخرون فقد عرفوا الرقابة بأنها تعني " قياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط التي وضعتها المنشأة قد تم تحقيقها" (Koontz, 1984, p549).

كما عرفها السلمي بأنها " تلك الجهود والأنشطة المستمرة المنتظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولى الإدارة العامة مسئوليتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعية، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها، والعمل على منعها إن أمكن " (السلمي، 1977، ص298).

وعرف شيحا الرقابة بأنها "عملية التحقق من مدى انجاز الأهداف المرسومة بكفاءة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في اقصر وقت ممكن" (شيحا، 1994، ص412).

وهناك أيضا تعريفات كثيرة أخرى إلا أنها وإن اختلفت قليلاً عن بعضها البعض فإنها تؤدي إلى نفس المضمون لمفهوم الرقابة، فمن خلال التعريفات السابقة نجد أن الرقابة هي عبارة عن وظيفة من وظائف الإدارة والتي تهتم بقياس وتقييم الأداء وذلك عن طريق مقارنته بالمعايير التي اعتمدت ضمن خطة المؤسسة وذلك لمساعدة الإدارة في اكتشاف أوجه القصور واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

## 2. 2. 2: أهمية الرقابة:

تبدأ أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بوظيفة التخطيط، فكلاهما يعملان معاً بشكل متكامل، ولا يمكن أن يكون احدهما فعالاً دون الآخر (المغربي، 2006، ص:485)

كما قال حريم بان الرقابة ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وإنما هي عملية ملازمة لأداء كل منها لذلك تبرز أهمية الرقابة لارتباطها الوثيق بالوظائف الإدارية الأخرى ولاسيما وظيفة التخطيط (حريم، 2006، ص303).

فبعد وضع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الموارد والجهود والنشاطات المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة، ومن أجل ضمان سير العمل في الاتجاه الصحيح ينبغي مراقبة ومتابعة سير الأداء والانجاز والكشف عن أية معوقات تواجه العمل وتتجه الإدارة في الوقت المناسب إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة، كما أن من الضروري تفادي وقوع الأخطاء والانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها (حريم، 2006، ص303).

وتظهر هنا أهمية الرقابة كم ذكر العتيبي من خلال: (العتيبي، 2005، ص201)

1. الفجوة الزمنية بين القول والفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه وبين البدء في تنفيذه.

إن هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والتنظيم والتوجيه والوقت الذي يتم فيه تنفيذ ذلك. ومن خلال هذه الفجوة الزمنية قد تحدث ظروف ومستجدات غير متوقعة قد تؤدي إلى انحراف المطلوب. وهنا تبرز أهمية الرقابة كعامل منبه إلى هذا الانحراف.

## 2. التباين بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.

تختلف عادة أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين في التنظيم. فأهداف الأفراد الشخصية قد تختلف أحياناً مع ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه وبالتالي فإن الرقابة الجيدة تسعى إلى كشف واستبعاد كون عمل الأفراد موجهاً لمصالحهم الخاصة بل نحو تحقيق أهداف التنظيم ومن هنا تساعد الرقابة في إظهار مدى خطورة هذا التباين للإدارة العليا لمعالجته.

## 3. 2. أهداف الرقابة المالية:

تهدف الرقابة بصفة عامة إلى تحقيق العديد من الأهداف، يمكن تلخيصها تبعاً لتطور دور الرقابة وممارستها على النحو التالي: (كلاب، 2006)

1. حماية أصول المنشأة من السرقة والاختلاس والتلاعب وسوء الاستخدام والإهمال.
2. التأكد من صحة ودقة وسلامة البيانات المحاسبية والتقارير والقوائم المالية، لإمكان الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.
3. التأكد من أن الأعمال تسير ضمن الأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات المقررة، أنها تؤدي بأفضل الطرق.
4. استباق ومنع حدوث الأخطاء و الانحرافات وأعمال الغش والاختلاس والتزوير، واكتشاف ما يقع منها أولاً بأول، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها.

5. التحقق من مدي كفاية السياسات والإجراءات والمخططات التي تضعها الإدارة العليا بالمنشأة لتنفيذ الأعمال والمهام التي تنفذها.
6. إدارة المؤسسة على أسس علمية، من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها، دليل للإجراءات والدورات المستحدثة، وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها، وتقارير دورية عن سير العمل.
7. التأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية في المنشأة ، أي أن تقوم الرقابة بتحديد ما تم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات العلاجية، حتى يتمشى الأداء مع الخطط الموضوعية.
8. العمل على تحقيق الوفرة المادي في تكاليف عمليات التنفيذ والحد من الإسراف والصرف غير المبرر، والعمل على مطابقة المسائل المالية مع حدود القواعد المقررة.
9. ضمان اتخاذ القرارات السليمة على مختلف المستويات الإدارية، وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة.
10. الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي، والعمل على توفير بدائل أساليب حديثه لحلها.
11. الكشف عن ميزات وإبداعات أفراد المنظمة لمكافأتهم وتحفيزهم والتأكد من الحقوق والمزايا المقررة لهم مع ضمان المساواة للجميع أمام القانون.
12. التأكد من ارتباط أفراد المنشأة أداءً ولاءً مع المصلحة العامة للمنشأة.
13. التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام كاف بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى للمؤسسة.

14. التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف

الواحد ووفقاً للسياسات المقررة.

15. زيادة الفعالية، وتحسين مستوى الكفاية الإنتاجية التي تشكل عنصراً أساسياً في نجاح

المؤسسة وربحيتها واستمراريتها.

16. تشجيع العاملين على الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة، وتوفير سبل تنفيذها

بأفضل الطرق الممكنة.

17. العمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسئولية.

### 3. 2: الأنواع الرئيسية للرقابة على مؤسسات التعليم العالي:

تنقسم الرقابة في مؤسسات التعليم العالي إلى:

#### 1. 3. 2: الرقابة الخارجية

ويقصد بها تلك التي يعهد بها إلى هيئة مستقلة تتمتع بما يتمتع به القضاء من الاستقلال

(الخطيب وشامية، 2007، ص 322).

كما عرفها الوادي وعزام بأنها "مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والأجهزة

الرقابية المتخصصة التي تؤسس خارج التنظيم المعين بهدف التأكد من كفاءة وفعالية

الأداء المالي والإداري للمنظمات" (الوادي وعزام، 2007، ص 199).

والرقابة تمارس كحق من حقوق الملكية أو السيادة، ففي منظمات الأعمال الخاصة

تمارس هذه الرقابة بواسطة أصحاب المنظمة أو من يمثلهم كحق من حقوق الملكية، بنما

في مؤسسات الجهاز الإداري فتمارس الرقابة الخارجية بواسطة أجهزة السياسة العامة

والحكم كحق طبيعي من حقوق السيادة (رشيد، 1974، ص 271).

ويمارس الرقابة الخارجية جهات عدة نذكر منها:

### 1. هيئة الرقابة العامة:

تعتبر هيئة الرقابة العامة من الجهات الحكومية التي يحق لها القيام بأعمال الرقابة، وذلك حسب ما نصت عليه المادة رقم (7) من قانون هيئة الرقابة العامة رقم 17 لسنة 1995م- باعتبارها الهيئة العليا للرقابة في مناطق السلطة والتي تتبع رئيس السلطة وتخضع لإشرافه المباشر - حيث تتولى القيام أعمال الرقابة على:-

1. وزارات وأجهزة السلطة المختلفة.

2. الهيئات والمؤسسات العامة والنقابات والجمعيات والاتحادات بجميع أنواعها.

3. المؤسسات الخاصة والشركات التي تساهم فيها السلطة أو التي تتلقى مساعدة

منها أو المؤسسات التي رخص لها باستغلال أو إدارة مرفق من المرافق

العامة للسلطة.

4. وحدات الحكم المحلي وتمثل في البلديات والمجالس القروية وغيرها،

ولرئيس السلطة إخضاع جهات أخرى إلى رقابة الهيئة، كما يجوز له استثناء

بعض الجهات من هذه الرقابة.

### 2. رقابة المدقق الخارجي:

تقوم مؤسسات التعليم العالي بتعيين جهة رقابية خارجية مستقلة، وذلك بهدف إبداء الرأي

الفني المحايد على مدى صدق وعدالة القوائم وذلك من خلال تقرير المدقق المرفق مع

القوائم المالية والذي يعتبر رسالة لمستخدمي القوائم المالية، وزيادة ثقة الأطراف ذوي

العلاقة في محتويات هذه التقارير.



### 3. رقابة الجهات المانحة:

أدت التطورات الأخيرة في الأراضي الفلسطينية الخاصة بقضايا الفساد وانتشاره في المؤسسات الفلسطينية وإساءة استغلال الأموال العامة لخدمة مصالح وأهداف شخصية إلى تغيير الممولين نظرتهم وعلاقتهم مع المنظمات في فلسطين، ونتيجة لفقدان العديد من المؤسسات الممولة لعنصر الثقة والمصدقية تجاه المنظمات المحلية فقد أخذت تتعامل بطرق وأساليب جديدة تمكنها من رقابة ومتابعة البرامج والمشاريع التي تمولها لتضمن التزام المنظمات ببنود اتفاقيات التمويل والأوجه المخصص لها، وهو ما أصبح يعرف برقابة الجهات الممولة، وقد أخذت هذه الرقابة أشكالاً عديدة حسب استراتيجياتها وفلسفة المؤسسة كما يلي: (شرف، 2005، ص22).

- § تطلب الجهة المانحة من مؤسسات التعليم إرسال إيصال قبض، أو إشعار، أو حوالة بنكية مرفقة مع سند القيد وذلك للتأكد من استلام مبلغ التمويل.
- § في حال إرسال مبلغ لتمويل رسوم دراسية تقوم الجهة المانحة بطلب مستندات تثبت صرف مبلغ التمويل في ذلك.
- § في حال إرسال مبلغ تمويل لدعم وتطوير المؤسسة يتم إرسال إيصال قبض للجهة المانحة بالمبلغ المقبوض.
- § يتم كذلك إرسال مستندات الإعلان عن مناقصة للمشروع التطويري.
- § إرسال جميع المستندات التي تتعلق بالمشروع التطويري للجهة المانحة مثل الفواتير والمستخلصات، وغيرها من المستندات.
- § تطلب بعض الجهات المانحة فتح حساب خاص في احد البنوك باسم المشروع.
- § يتم إرسال تقرير نهائي في نهاية المشروع التطويري الممول من قبل أي جهة مانحة.

## 2. 3. 2: الرقابة الداخلية:

هي عبارة عن " الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس التي تتبناها المنشأة لحماية الأصول ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الإدارية المحددة مقدماً (حجازي 1995م، ص433).

كما عرفها المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين بأنها " نشاط تقييمي مستقل داخل التنظيم من اجل فحص النواحي المحاسبية والعمليات الأخرى بهدف خدمة الإدارة" (Morse, 1971, p2 نقلاً عن شرف 2005م)

أي منشأة في أي قطاع لها أهداف معينة، لذلك تقوم المنشأة بتوجيه مواردها المالية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف وذلك ضمن خطة معينة يلتزم بها جميع الأطراف، وكذلك تحديد مسؤولية كل طرف، وحتى يتم معرفة تنفيذ الخطة المرسومة لابد من متابعتها تحت ما يسمى بالرقابة الداخلية، لذلك تعتبر مهمة في وجودها في عمل كان، كما تعتبر نقطة البداية للانطلاق عند إعداد برنامج التدقيق الخارجي، لذلك يجب على كل مؤسسة إنشاء وحدة خاصة بالرقابة الداخلية تكفل لها تحقيق أهدافها.

## 1. 2. 3: أهداف الرقابة الداخلية:

تهدف الرقابة الداخلية إلى تحقيق العديد من الأغراض أهمها: (جمعة، 2005م، ص81-82)

- 1 - حماية أصول مؤسسات التعليم العالي من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام.
- 2 - التأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر لإمكان تحديد درجة الاعتماد عليها قبل اتخاذ أية قرارات أو رسم أي خطط مستقبلية.

- 3- الرقابة على استخدام الموارد المتاحة.
- 4- زيادة الكفاءة الإنتاجية لمؤسسات التعليم العالي.
- 5- وضع نظام للسلطات والمسئوليات وتحديد الاختصاصات.
- 6- حسن اختيار الأفراد للوظائف الذين يشغلونها.
- 7- التدريب والعلاقات الإنسانية.
- 8- تحديد الإجراءات التنفيذية واللوائح والتعليمات بطريقة تضمن انسياب العمل.

### 2.2.3.2: محددات الرقابة الداخلية:

تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق للرقابة الخارجية، كما يعتبر وجود نظام رقابي داخل المنشأة دليل على أن المنشأة تسير لتحقيق أهدافها وفقاً لما أعدت له ضمن خطة معينة، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك محددات تؤثر على قوة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، وأهم تلك العوامل: (Jain,1996,p108)

1. تكاليف نظام الرقابة الداخلية، فتكاليف إجراءات الرقابة يجب أن تتلاءم مع المفقود المتوقع نتيجة الأخطاء والتجاوزات.
2. معظم الإجراءات الرقابية يتم توجيهها للصفقات العادية والمعاملات التي تقوم بها المؤسسة وليس للمعاملات غير العادية.
3. فعالية النظام تتأثر دائماً بالإهمال وعدم الجدية والالتزام وكذلك عدم فهم التعليمات الإدارية من قبل العاملين بالنظام الرقابي.
4. اكتشاف العاملين في وحدات العمل لآلية وطريقة عمل النظام الرقاب في المؤسسة.

5. فعالية الرقابة تعتمد بشكل كبير على الأشخاص الممارسين للعمل الرقابي، فإذا كان الأشخاص يسيئون استخدام مسؤولياتهم فإن نظام الرقابة لا يكون فعالاً حسب المطلوب.

6. الظروف المتغيرة في بيئة العمل يمكن أن تسبب عدم كفاية الإجراءات التي تتم في العمل، وبالتالي فإن الانسجام في الإجراءات قد يكون صعباً الأمر الذي يؤثر على فعالية النظام الرقابي.

### 3. 2. 3: الرقابة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي:

لا تختلف الرقابة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي عن بعضها من حيث الهدف من الرقابة، حيث تقوم مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بإنشاء دائرة أو وحدة خاصة بالتدقيق والرقابة المالية، هدفها التأكد من صحة وسلامة الأمور المالية في المؤسسة، والتحقق من دقة العمليات والبيانات المالية المثبتة في السجلات وتقرير مدى مطابقتها للقوانين والأنظمة والتعليمات، كما تهدف إلى التأكد من أن القرارات الإدارية ذات الآثار المالية تنفذ بدقة وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة. كما تهدف إلى تدقيق ومتابعة الإجراءات الهادفة إلى حماية أموال وموجودات المؤسسة من سوء الاستخدام والتلف والضياع.

وتكون هذه الدائرة تابعة لنائب رئيس المؤسسة التعليمية للشئون الإدارية، حيث تتولى هذه الدائرة القيام بمهام التدقيق والرقابة المالية على كافة أنواع المصروفات والإيرادات المتعلقة بأموال المؤسسة التعليمية، وكافة موجوداتها والتزاماتها، وقد تكون هذه الرقابة مسبقة أو لاحقة حسب مقتضى الأمر.

وبعد الاطلاع على مهام الرقابة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، وما هي الإجراءات التي تمارس من قبل دائرة التدقيق تم حصرها بالآتي<sup>1</sup>:

1. تمارس دائرة التدقيق الداخلي عمليات التدقيق اللازمة على المصروفات التشغيلية والإدارية.

2. تمارس دائرة التدقيق والرقابة المالية عمليات التدقيق اللازمة على النفقات الرأس مالية بصورة مسبقة وشاملة.

3. تتولى دائرة التدقيق والرقابة المالية فحص وتدقيق كافة النفقات والمعاملات المالية المتعلقة بأعمال المراكز والوحدات المختلفة في المؤسسة.

4. تتولى دائرة التدقيق والرقابة المالية فحص ومراجعة كشوفات الرواتب والأجور واذونات الصرف والتأكد من سلامة وصحة المبالغ المستحقة للعاملين والاستقطاعات المتعلقة بها والتحقق من توفر المستندات المؤيدة لها.

5. تقوم دائرة التدقيق والرقابة المالية بتدقيق المعاملات المالية التي يتقرر صرفها من السلفة المخصصة للصندوق والمحالة إليها من الدائرة المالية وذلك قبل دفعها من قبل الصندوق، والتأكد من استيفائها للمتطلبات الإدارية والمستندية والفنية التي تجيز صرفها.

6. تقوم دائرة التدقيق والرقابة المالية بفحص وتدقيق جميع الإيرادات المتعلقة بأنشطة المراكز والمختبرات والوحدات البحثية وغيرها بالمؤسسة والمحالة إليها من الدائرة المالية.

7. تتولى دائرة التدقيق والرقابة المالية مراجعة مقبوضات الصناديق ومطابقتها مع بيانات التقارير الفرعية لتلك الصناديق.

<sup>1</sup> مقابلة مع مدقق داخلي في الجامعة الإسلامية.

8. تخضع جميع السجلات والحسابات المسوكة في الدائرة المالية والقيود المثبتة بها إلى تدقيق لاحق للتأكد من انتظامها وصحتها وفقاً للمتطلبات الواردة في اللوائح والتعليمات المالية المتعلقة بها.

9. تتولى دائرة التدقيق والرقابة المالية مراجعة الميزانية العمومية للمؤسسة وحساب الإيرادات والمصروفات والتأكد من صحة الأرقام الواردة فيها قبل إحالتها إلى المدققين الخارجيين.

#### 4. 2: خصائص ومقومات النظام الرقابي

يعد وجود نظام رقابي فعال شرطاً لازماً لضمان تحقيق الأهداف المنشودة من وظيفة الرقابة. إن مثل هذا النظام ينبغي أن يشمل تحديداً واضحاً ومنطقياً للأجهزة أو المعدات والوسائل أو الأشخاص المسؤولين عن المهمة الرقابية. وضروري جداً أن تكون هذه الوسائل وهؤلاء الأشخاص لديهم الصلاحيات الكافية والإمكانات اللازمة لإتمام مهامهم بالشكل الصحيح. ومن أبرز مكونات النظام الرقابي الفعال: (العلاق، 1999، ص332)

1. الأشخاص الذين يقومون بالعمل الرقابي.
2. الأدوات والوسائل التي تمكن هؤلاء الأشخاص من القيام بواجباتهم.
3. السلطات والصلاحيات الممنوحة لهم.
4. علاقات واضحة في إطار الهيكل التنظيمي للمنشأة المعنية.
5. إجراءات رقابية واضحة.

### 1. 4. 2: خصائص وشروط النظام الرقابي الفعال:

يجب أن يعكس نظام الرقابة طبيعة أوجه النشاط المختلفة في الجامعة، ونظام الرقابة الذي يطبق في جامعة معينة قد لا يصلح للتطبيق في جامعة أخرى (نصر، وشحاته، 2006، ص:50).

إن نظام الرقابة الفعال هو في الحقيقة نظام فرعي من نظام إدارة المؤسسة ككل، وبذلك يجب أن يتكامل هذا النظام الفرعي مع باقي الأنظمة الفرعية للإدارة وخاصة مع نظام التخطيط ونظام المعلومات في المنظمة (العامري و الغالبي، 2007، ص:243).

**فلنظام الرقابي الفعال خصائص وشروط وهي:** (العلاق، 1999، ص333-334)

#### 1. الملاءمة:

بمعنى أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة ونشاط المنشأة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

#### 2. السرعة في كشف الانحرافات:

كلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات، كلما كان النظام ذات كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات.

#### 3. توازن التكاليف مع المردود:

يجب أن تتوازن التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيق هذا النظام.

#### 4. المرونة:

يجب أن يكون النظام الرقابي مرناً كي يظل محتفظاً بفعاليتيه في مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف الغير متوقعة أو في حالات الفشل التام.

## 5. الوضوح:

يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة.

## 6. التوافق مع الهيكل التنظيمي:

بمعنى انه لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح له بذلك.

## 7. إمكانية تشخيص وتصحيح الأخطاء:

فالنظام الرقابي ليس فقط ذلك النظام الذي يكتشف الأخطاء أو الانحرافات، وإنما هدف

الرقابة تشخيص الأخطاء وإبراز أسباب وقوعها أصلاً

## 2. 4. 2: متطلبات النظام الرقابي الفعال

لكي تتجح الرقابة يجب أن تعتمد على وضع نظام لمتغيرات المدخلات المختلفة لأي

نشاط، وقد يتصف هذا النظام بشيء من التعقيد لكن باستخدام نظم المعلومات، والحاسبات

الآلية يمكن بسهولة وضع هذا النظام ( الصحن وآخرون، 2002، ص 346).

ويمكن تلخيص متطلبات النظام الرقابي الفعال في الآتي: (الشامي ونيو، 2001، ص: 273)

1- أن تكون الأهداف محددة بوضوح ودقة، وان تكون قابلة للقياس.

2- ان تكون هناك علاقة معروفة وواضحة بين مختلف الجهود في المنظمة ومدى مساهمة هذه

الجهود في تحقيق الأهداف المنشودة.

3- ضرورة إزالة كافة المعوقات التي تقف حائلاً أمام بلوغ الأهداف المرسومة مما يكون

مطلوب من إدارة المنظمة العمل على ما يلي:

أ- وضع المعايير الرقابية.

ب- الإشراف على الأعمال وفقاً لهذه المعايير.

ج- مقارنة الجهود المتحققة بالمعايير المحدودة.



د - تصحيح الانحرافات حال حدوثها.

### 3. 4. 2: مقومات النظام الرقابي الفعال:

أي نظام من الأنظمة حتى يكون فعال ويعطي النتائج التي وضع من أجلها لابد وان يعتمد

على مقومات تساعد في إنجاحه، وتتمثل تلك المقومات في: (المطارنة، 2006، ص209-212)

#### 1. هيكل تنظيمي كفاء:

لان الهيكل التنظيمي يعد نقطة البداية لنظام رقابة فعال كونه يحدد المسؤوليات بدقة، وحتى يكون الهيكل التنظيمي كفاء لابد من مراعاة تسلسل الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسئوليات لكل إدارة داخل المنشأة بدقة، كما يعبر عن الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة من الوسائل والإجراءات الرقابية التي تحكم علاقة المؤسسات بجهاز الرقابة بهدف توفير الرقابة اللازمة على تلك المؤسسات.

#### 2. نظام محاسبي سليم:

من المفترض أن يكون لدى الجامعة نظام محاسبي دقيق بحيث يوفر للإدارة الحماية اللازمة للأصول والسجلات من التلف والضياع، وذلك كون الإدارة تعتمد بدرجة كبيرة على التقارير والبيانات المعدة لمعرفة الأداء الملائم وغير الملائم.

#### 3. الضبط الداخلي:

وهو النظام الذي يهدف إلى تدقيق العمليات المحاسبية والمالية بهدف خدمة الإدارة، والضبط الداخلي له اثر فعال في وجود نظام رقابة داخلية فعال. كذلك يحتاج نظام الضبط الداخلي إلى ترتيبات خاصة للواجبات لمنع الأخطاء والغش واكتشافها.

#### 4. كفاءة الموظفين:

تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية الفعال على كفاءة الموظفين ووضع الموظف المناسب في المكان العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم نظام الرقابة الداخلية.

#### 5. ضرورة متابعة الالتزام بنظام الرقابة الداخلية:

إن عملية متابعة الالتزام بعناصر نظام الرقابة الداخلية ذات اثر جوهري في كفاءة وفعالية النظام، هذا يعني انه يجب على المنشأة أن تضع إجراءات من شأنها أن تبين مدى التزام الموظفين بمواصفات وتعليمات نظام الرقابة الداخلية.

#### 6. حماية الأصول:

يجب أن يكون لدى المنشأة سياسات وإجراءات توفر الحماية اللازمة للأصول والسجلات من التلف والضياع والاختلاس وحتى تكون المعلومات والتقارير صحيحة.

#### 2.4.4 الاعتراضات الموجهة للرقابة:

على الرغم من أن الرقابة احدي وظائف الإدارة الهامة، إلا أنها تواجه باعتراضات تمنعها من أداء عملها على أكمل وجه، فمن هذه الصعوبات الاعتراضات أو العقوبات ما يلي (إدريس، 2005، ص: 561).

#### التركيز على العقوبات وتجاهل المكافآت.

1. مزاوله الرقابة عن طريق الالتزام، بمعنى سيطرة الأوامر ومحدودية الحرية في التنفيذ.
2. قصور أو عدم دقة البيانات المستخدمة في الرقابة.
3. التحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة.

5. 4. 2: العوامل التي تؤثر على مقومات الأنظمة الرقابية في المؤسسات الفلسطينية:

على الرغم من توفر مقومات الأنظمة الرقابية في المؤسسات إلا انه يشوبها نوعاً من الضعف، الذي يؤثر سلباً على أداء تلك المؤسسات، وتتمثل هذه العوامل في الآتي: (حماد، 2003، ص45)

1. ضعف الهياكل التنظيمية للأجهزة الرقابية الفلسطينية، شأنها في ذلك شأن باقي

المؤسسات الفلسطينية، حيث لا يوجد هيكل تنظيمي معتمد ومطبق.

2. ضعف متطلبات وجود النظام المحاسبي الفعال والتي تحتاج إلى إعادة النظر من

خلال وضع التشريعات التي تساعد على ضمان تطبيقه بشكل سليم، وتطوير

الأساس المحاسبي المطبق بما يحقق سهولة عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها

المؤسسات الرقابية.

3. ضعف الكوادر البشرية العاملة في الأجهزة الرقابية نظراً لان التعيينات تحكمها في

كثير من الحالات اعتبارات أخرى غير الكفاءة والخبرة، إضافة إلى أن

اختصاصات بعض المسؤولين قد تكون بعيدة عن مجال الرقابة المالية.

4. ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات الفلسطينية الخاضعة للرقابة، الأمر

الذي يحد من قدرة الأجهزة الرقابية على أداء عملها ويصعب عمليات المراقبة.

وسائل تحديث الرقابة في الأجهزة الرقابية:

نتيجة للتطور الالكتروني واستخدام الحاسوب في جميع مناحي الحياة، وبالطبع هذا الأمر

طال مهنة المحاسبة وتبعاً لذلك مهنة الرقابة وتدقيق الحسابات، حيث تغير مع الزمن أسلوب

تسجيل ووسائل تخزين البيانات المالية في ظل استخدام الأنظمة المحاسبية المحوسبة، وهذا

الأمر يتطلب تغيير أسلوب الرقابة، ومع ذلك ورغم تغير الأسلوب نتيجة لاستخدام الأنظمة

المالية المحاسبية المحوسبة، فإن أهداف الرقابة لم تتغير. في ظل هذا الواقع كان لا بد من استخدام الحاسوب في أعمال الرقابة وابتداع وتحديث وسائل أخرى للرقابة، لذلك يمكن التعبير عن وسائل تحديث الرقابة بالآتي: (مجلة الرقابة المالية، 2004، ص 20)

1. تطوير وتحديث أنظمة المعلومات، نظراً لأهمية نظم المعلومات في عمل الأجهزة الرقابية.
2. تطوير أنظمة الأجهزة الرقابية بحيث تواكب العصر والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.
3. تنمية وتطوير القوى البشرية التي تساهم في تطوير برامج المحاسبة والمراجعة في الدولة.
4. ممارسة الأجهزة الرقابية دورها في تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في الدولة.
5. التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي واختيار الموضوعات الرقابية والتخطيط والتقويم المستمر لخطط وبرامج المراجع.

## 5. 2: الرقابة على مؤسسات التعليم العالي

### 1. 5. 2: واقع مؤسسات التعليم العالي في فلسطين:

تعتبر الجامعات الفلسطينية هي الوحيدة في منطقة الشرق الأوسط التي تواجه بتحديات تعرقل استمرارها في مسيرتها التعليمية، والتي منها مخاطر انخفاض أو التوقف عن التمويل لدعم هذه المؤسسات التعليمية.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن الجامعات الفلسطينية تعتبر فتية وفق المعايير الدولية. فلم يمر على إنشاء أقدمها سوى ثلاثين عاماً، فيما أقيمت أحدثها قبل أقل من عامين فقط. وقد شهد نظام التعليم العالي بمجمله تحولات كبيرة في أعقاب حرب حزيران/يونيو 1967. فقد حدث انتشار واسع أولاً في مجال كليات المجتمع (سنتين بعد إنهاء الدراسة الثانوية) ثم

استمر مع تأسيس الجامعات الفلسطينية الرئيسية بدءاً من عام 1971. حيث كانت كل واحدة من هذه الجامعات، ومنذ البداية، نتاجاً لمبادرة خاصة غير ربحية وغير حكومية. لذا، يعتبر التعليم العالي الفلسطيني فريداً من نوعه في هذا الخصوص سواءً في منطقة الشرق الأوسط أو في معظم أنحاء العالم، حيث تكون المؤسسات الحكومية هي القاعدة. وهكذا، تعتبر البنية غير الربحية وغير الحكومية للجامعات الفلسطينية أحد سماتها المميزة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2003م).

## 2. 5. 2: أهمية الرقابة على مؤسسات التعليم العالي:

تعتبر الرقابة على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني مهمة وضرورية ولذلك

للاعتبارات التالية: (عبد اللطيف، 2000م، ص: 222)

1. التأكد من كفاءة البرامج والأنشطة التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي، وبذلك فإن

الرقابة تهدف إلى التأكد من كفاءة تلك الأنشطة والمشاريع بما يخدم الصالح العام.

2. الحفاظ على أموال وممتلكات المؤسسات والتي تعتبر مالا عاماً، وليست ملكاً

للقائمين عليها، وبذلك فإن الرقابة تهدف للتأكد من أن أموال المؤسسة تصرف

وتستخدم في المصلحة العامة وليست لمصلحة القائمين عليها.

3. التأكد من حسن استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة وأنها أنفقت في مشاريع

وبرامج تحقق أهداف المؤسسة، حيث أن المنح والتبرعات التي تحصل عليها

مؤسسات التعليم مخصصة من المانحين للمصلحة العامة.

4. تساعد الرقابة في توفير المعلومات الموثوقة اللازمة لإعداد الخطط الاستراتيجية

والمرحلية لبرامج ومشاريع مؤسسات التعليم العالي.

5. تساعد الرقابة في تطوير الأنظمة المالية والإدارية لمؤسسات التعليم العالي بما

يمكنها من زيادة كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها.

6. تعمل الرقابة على تحقيق الحد المطلوب من التنسيق المشترك بين مؤسسات

التعليم العالي، لمنع التعارض والتصادم وازدواجية الخدمة.

### 3. 5. 2: أدوات الرقابة على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني:

يتم ممارسة الرقابة في مؤسسات التعليم العالي من خلال مجموعة من الأدوات والتي

يمكن إجمالها فيما يلي:

#### 1- الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنة التقديرية خطة تتعلق بنشاط معين ويتم تنفيذه في فترة زمنية مقبلة معبر

عنها بأرقام، لذلك تمثل قوائم للنتائج المتوقع تحقيقها بانتهاء تنفيذ النشاط المعدة له، لذلك

تعتبر أداة من أدوات الرقابة لأنها تلخص الخطط وتعبّر عنها بشكل رقمي مما يسهل

استخدامها كمعايير رقابية.

#### 2- القوائم المالية:

وهي القوائم التي تعد في نهاية الفترة المالية في مؤسسات التعليم العالي، وتتمثل القوائم

المالية في تلك المؤسسات بحساب الإيرادات والمصروفات والذي يعبر عن كافة إيرادات

ومصروفا المؤسسة في تلك الفترة، كذلك الميزانية العمومية التي تظهر كافة الأصول

الموجودة داخل المؤسسة، والالتزامات التي عليها، لذلك تعتبر القوائم المالية أداة من أدوات

الرقابة المالية في مؤسسات التعليم العالي.

### 3- الرقابة الداخلية والتقارير الإدارية:

تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق الذي تركز عليها الرقابة الخارجية، لأنها تقوم بالتحقق من أن العمل يسير وفقاً لما هو مخطط له وذلك أثناء تنفيذ الخطة المعدة ضمن الموازنة التقديرية، وذلك من خلال التأكد من سلامة التقارير المالية الصادرة، كما تقوم بفحص أو اختبار السياسات والإجراءات التي تتبعها إدارة المؤسسة التعليمية في تنفيذ الخطة. لوتم النظر إلى أدوات الرقابة التي تستخدم في المؤسسات التعليمية لوجدت أنها مكملّة لبعضها البعض في تحقيق نظام رقابي فعال في المؤسسة، فالموازنات التقديرية تصنف تحت نوع من أنواع الرقابة وهذا النوع هو الرقابة السابقة، لأنها تقوم بالتعبير عن الخطط وأهداف المؤسسة بشكل بيانات مالية، كما تقوم بتقييد الإدارة باتخاذ قراراتها ضمن هذه الموازنة أو الخطة المترجمة إلى بيانات مالية، وبالتالي تعتبر رقابة سابقة.

كما تصنف الرقابة الداخلية والتقارير الإدارية تحت نوع من أنواع الرقابة التي تسمى بالرقابة الآنية أو المستمرة، لأنها تقوم برقابة سير العمل داخل المؤسسة، ومعرفة مدى التلاؤم مع أهداف المؤسسة ومصالحها العامة، كما تقوم بمتابعة تطبيق الخطة المعدة مسبقاً ضمن الموازنة التقديرية، وان العمل يسير وفقها أم لا، وذلك لمنع الوقوع في الأخطاء أو اكتشافها ومعالجتها في الحال.

أما النوع الآخر من أدوات الرقابة وهو القوائم المالية، والذي يصنف تحت نوع آخر من الرقابة وهو الرقابة اللاحقة، فالقوائم المالية تقوم بإعطاء معلومات نهائية عن سير العمل داخل المؤسسة خلال الفترة المالية المنتهية، والتي من خلالها يتم مقارنتها مع الموازنة التقديرية التي تعبر عن أهداف المؤسسة، وذلك لمعرفة وقياس تحقيق الأهداف ومدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

#### 4. 5. 2: مقومات تحقيق الرقابة الداخلية الفعالة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني:

ترتكز الرقابة الداخلية الفعالة في مؤسسات التعليم العالي على مجموعة من المقومات الأساسية والتي يمكن أن نجملها في الآتي:

##### 1. وجود طاقم إداري ذي كفاءة عالية:

يتم تحديد هذا الطاقم الإداري التي تحتاجه المؤسسة بناء على الهيكل التنظيمي لها، وتزداد أهميته مع زيادة حجم المؤسسة، ولعل وجود الطاقم الإداري ذي الكفاءة العالية في المؤسسة يحقق الكثير من المزايا التي لم تحققها مؤسسات أخرى تفقر إلى ذلك، ولأهمية وجود طاقم إداري ذي كفاءة عالية في مؤسسات التعليم فقد أوجب قانون رقم (11) لسنة 1998م بشأن مؤسسات التعليم العالي في الوقائع الفلسطينية على تشكيله كما أن التشكيل يختلف من مؤسسة لأخرى حسب نوعها حكومية أم خاصة أم عامة إلا أنها تتفق في الآتي:

##### أ- مجلس الأمناء:

وهو الذي يتولى مسئولية كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، كما يتولى متابعة عمل مجلس إدارة المؤسسة، ومناقشة التقرير المالي والإداري الذي يعد مجمل أعمال المؤسسة للفترة المنتهية.

##### ب- مجلس الإدارة:

وهو الجامعة المكون من الرئيس ونوابه، والعمداء أو مجلس الكلية المكون من رئيسها ونائبه، ورؤساء الأقسام، كما يعتبر السلطة التنفيذية في المؤسسة لسياسات وقرارات مجلس الأمناء، كما يقوم بتعيين الموظفين الأكفاء والإشراف على عملهم ومراقبة أدائهم.



## الموظفون:

وهم الأشخاص الذين يعملون داخل المؤسسة والذين يعتبرون الأداة التنفيذية لتحقيق أنشطة وبرامج المؤسسة، والذين يتم تعيينهم وفقاً لحاجة المؤسسة.

## 2- وجود نظام محاسبي وإداري سليم:

من ابرز أوجه عمل مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي هو إصدار مجموعة من اللوائح والنظم الإدارية والمالية التي تحكم سير النظام في تلك المؤسسات، كما وتعتبر مقياساً للحكم على أداء عناصر المؤسسة، لذلك تعتبر هذه اللوائح بمثابة حدود تسيير ضمنها المؤسسة.

## 3- وجود نظام الضبط الداخلي:

الضبط الداخلي هو إجراء تتخذه الإدارة والأطراف الآخرين المعنيين بهدف تحسين إدارة المخاطر وزيادة إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعية، تخطط الإدارة وتنظم وترشد أداء الإجراءات الكافية لتوفير ضمانات معقولة لتحقيق الأهداف كما يشتمل الضبط الداخلي على نطاق واسع للأنشطة التي تشمل بدورها صياغة السياسات وكذلك إجراءات يومية للمتابعة والتي يمكن أن يقوم بها أي شخص بغض النظر عن التدريب أو المركز. كما أن الاستقلالية ليست شرطاً حيث أن الشخص ممكن أن يقوم بإجراءات ضبط ذاتي.

## 5.5. 2: أساليب تحقيق الرقابة الخارجية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني:

لا يوجد أساليب موحدة لتحقيق الرقابة الخارجية على مؤسسات التعليم العالي، ولكن الأساليب تختلف حسب الجهة التي تمارس جهة الرقابة، وحسب الصلاحيات والإمكانات

المتاحة للعملية الرقابية، وتعتبر أجهزة الرقابة الخارجية على مؤسسات التعليم العالي كما ذكرناه سابقاً هي هيئة الرقابة العامة، ورقابة الجهة المانحة، والمدقق الخارجي المستقل.

### 1. 5. 2: أساليب هيئة الرقابة العامة:

نصت المادة رقم (10)، (11) من قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة

2004م على صلاحيات هيئة الرقابة العامة في مجال الرقابة المالية وهي كالاتي:-

1. مراقبة حسابات الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة من ناحية الإيرادات والمصروفات

عن طريق قيامها بمراجعة مستندات ودفاتر وسجلات المتحصلات والمستحقات

العامة والمصروفات والتثبت من أن التصرفات المالية والقيود الحسابية الخاصة

بالتحصيل أو الصرف تمت بطريقة نظامية وفقاً للقوانين واللوائح المحاسبية

والمالية المقررة والنظم المحاسبية المتعارف عليها والقواعد العامة للموازنة.

2. مراجعة حسابات المعاشات والمكافآت وصرفيات التأمين والضمان الاجتماعي

والإعانات والتثبت من مطابقتها للقوانين واللوائح المنظمة لها.

3. مراجعة الحسابات الختامية والمراكز المالية والميزانيات للوقوف على مدى

صحتها وتمثيلها لحقيقة النشاط وفقاً للمبادئ والنظم المحاسبية المتعارف عليها

مع إبداء الملاحظات بشأن الأخطاء والمخالفات والقصور في تطبيق أحكام

القوانين واللوائح والقرارات والتثبت من سلامة تطبيق القواعد المحاسبية وصحة

دفاثرها وسلامة إثبات توجيه العمليات المختلفة بما يتفق والأصول المحاسبية في

تحقيق النتائج المالية السليمة.

4. مراجعة القرارات الخاصة بشئون العاملين فيما يتعلق بالتعيينات والمرتبات والأجور والترقيات والعلاوات وأية بدلات أخرى وما في حكمها للتثبت من مطابقتها للمواصفات للموازنة العامة والقوانين واللوائح والقرارات المعمول بها.
  5. مراجعة المنح والهبات والتبرعات المقدمة للجهات الخاضعة لرقابة الهيئة العامة للتأكد من اتفاقها مع القوانين واللوائح.
  6. مراجعة العقود والمناقصات والاتفاقيات المعقودة مع الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة.
  7. بحث حال المخازن وفحص دفاترها وسجلاتها.
  8. التحقق من قيام أجهزة الرقابة الداخلية من الجهات الخاضعة للرقابة بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة، ودراسة القواعد التي تنظم أعمالها للتثبت من كفاءتها ودقتها في تحقيق الأهداف المقررة لها.
  9. متابعة وتقييم مدى استخدام المال العام على أساس معايير الاقتصاد والكفاية والفعالية.
  10. بحث وتحري أساليب القصور في العمل والإنتاج، بما في ذلك الكشف عن عيوب النظم الإدارية والمالية التي تعرقل سير العمل، واقتراح وسائل تلافيها.
2. 5. 5. 2: أساليب الجهات المانحة:<sup>2</sup>

تختلف أساليب الجهات المانحة في الرقابة على مؤسسات التعليم وذلك حسب الغرض التي قامت بالتمويل من اجله، فالتبرعات التي تأتي لمؤسسات التعليم العالي تنقسم إلى قسمين وهما:

1. مبالغ ممنوحة لتغطية الرسوم الجامعية للطلاب
2. مبالغ ممنوحة لدعم وتطوير مشاريع معينة في مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: المبالغ الممنوحة لتغطية الرسوم الجامعية للطلبة:

وتنقسم هذه المبالغ إلى قسمين:

<sup>2</sup> مقابلة مع رئيس قسم المحاسبة في الدائرة المالية التابعة للجامعة الإسلامية.

أ- مبالغ ممنوحة لتغطية الرسوم الجامعية لفئة معينة من الطلبة:

وفي هذه الحالة تكون أساليب الرقابة من قبل الجهة المانحة كالاتي:

§ يتم توجيه كتاب من قبل الجهة المانحة بالمبلغ المراد تحويله ومرفق معه كشف

بأسماء فئة معينة من الطلبة محددة من قبل الجهة المانحة.

§ يتم تحويل المبلغ بإحدى الصور الثلاث إما نقداً أو بشيك أو حوالة مالية.

§ تطلب الجهة المانحة من المؤسسة سند قبض المبلغ إذا كان نقداً، أو إيصال قبض في

حال كان المبلغ الممنوح بشيك، أو حوالة بنكية مرفقة مع سند القيد.

§ تطلب الجهة المانحة إيصال قبض لجميع الطلبة المستفيدين من المبلغ الممنوح.

ب- مبالغ ممنوحة لتغطية الرسوم الجامعية بدون تحديد فئة معينة من الطلبة:

وفي هذه الحالة تطلب الجهة المانحة إيصال قبض باستلام المبلغ الممنوح فقط وتترك الحرية

للمؤسسة بتحديد الفئة المراد توزيع المبلغ عليها.

ثانياً: المبالغ الممنوحة لدعم مشاريع تطويرية:

تبدأ فكرة دعم المشاريع التطويرية من داخل المؤسسة التعليمية، وذلك بأنها بحاجة لدعم

برنامج تطويري داخلي مثل إنشاء مختبر حاسوب، إقامة مباني جديدة أو تجديد مباني قائمة،

وغيرها من المشاريع أو البرامج التطويرية، فتقوم الدائرة المختصة بذلك في المؤسسة بإعداد

وتجهيز خطة كاملة عن البرنامج أو المشروع، ثم تقوم بعد ذلك بتسويقها للجهات المانحة، تقوم

أحد الجهات المانحة باعتماد هذا البرنامج التطويري، ثم تبدأ الإجراءات العملية لذلك وهي:

- استلام كتاب من الجهة المانحة بالتبني لهذا البرنامج أو المشروع التطويري.
- يتم تحويل المبلغ للمؤسسة بإحدى صورها الثلاث المذكورة سابقاً مع ملاحظة بعض الجهات المانحة القيام بطلب فتح حساب خاص باسم المشروع أو البرنامج التطويري.

- تطلب الجهة المانحة من المؤسسة سند قبض المبلغ إذا كان نقداً، أو إيصال قبض في حال كان المبلغ الممنوح بشيك، أو حوالة بنكية مرفقة مع سند القيد.
- تتولى دائرة اللوازم والمشتريات القيام بمهامها من إعلان عن مناقصة للمشروع وغيرها من المهام.
- في نهاية المشروع يتم إرسال تقرير نهائي عن المشروع أو البرنامج مرفق معه جميع المستندات التي تثبت أوجه صرف المبلغ وكيفية الصرف.

### 3. 5. 2: أساليب المدقق الخارجي المستقل:

تهدف الرقابة الخارجية إلى التأكد من سلامة القوائم المالية وإبداء الرأي الفني المحايد على تلك القوائم بهدف خدمة الطرف الثالث من مستخدمي القوائم المالية، ويبدأ المراجع الخارجي ممارسة عمله من العقد المبرم بينه وبين المؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

فحص القوائم المالية بأخذ عينة عشوائية بناءً على فحصه وتقييمه لنظام الرقابة الداخلي، فقد يزيد حجم العينة وقد يقلصها تبعاً لضعف أو قوة نظام الرقابة الداخلية.

فحص النقدية وذلك من خلال المقبوضات التي تمت في المؤسسة والمتمثلة في رسوم الطلبة والدعم الخارجي، والتأكد من المستندات التي تؤيدها، والمصروفات التي تمت في المؤسسة والتأكد من توافر المستندات المؤيد لها وأنها أنفقت وفقاً للسياسات والخطط المعدة لتحقيق أهداف المؤسسة.

التأكد من أن المستندات معدة وفقاً للقوانين والأنظمة المتعارف عليها.

إبداء الرأي الفني المحايد على تلك القوائم المالية والمتمثلة في حساب الإيرادات والمصروفات وكشف الميزانية العمومية.

## الفصل الثالث

# "تمويل مؤسسات التعليم العالي"

3.1 مقدمة.

3.2 أهمية التمويل.

3.3 مفهوم التمويل في مؤسسات التعليم العالي.

3.4 مصادر ووسائل تمويل مؤسسات التعليم العالي.

3.5 العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والجهات المانحة.

3.6 صعوبات النقص في تمويل مؤسسات التعليم العالي.

3.7 العوامل المؤثرة على زيادة نفقات مؤسسات التعليم العالي.

### 3.1 مقدمة:

يعتبر التمويل هو عصب حياة جميع المؤسسات وتوفير الموارد المالية اللازمة لمؤسسات التعليم مسألة لا غنى عنها، وذلك لقيام تلك المؤسسات بوظائفها المختلفة لتحقيق أهدافها، كما يعتبر تمويل مؤسسات التعليم العالي من أهم القضايا التي تواجه القطاع التعليمي، وذلك نظراً للإقبال المتزايد على مؤسسات التعليم العالي، والذي يتطلب المزيد من الإنفاق على تلك المؤسسات.

إن نقص التمويل في يقف عقبة دون التوسع في التعليم وتحقيق الآمال والطموحات والأهداف المنشودة من النظام التعليمي، وقد تتخلى بعض الدول عن بعض مشروعاتها التعليمية، نظراً لضخامة التكاليف، وهذه المشكلة لا يبدو بالإمكان التغلب عليها في المستقبل المنظور بسبب العلاقة بين مخرجات التعليم والتمويل (المنيع، 2007م).

لذلك يجب على مؤسسات التعليم العالي البحث عن مصادر تمويل وذلك لتنفيذ برامجها التطويرية اللازمة لتحقيق أهدافها، لأنه وبدون التمويل لا يمكن تنفيذ تلك البرامج، لأن التمويل في المؤسسات التعليمية بمثابة الدم في العروق، كما يجب على المؤسسات التعليمية أن يتسم مركزها المالي بالاستقرار، بمعنى أن يكون هناك توازن بين حجم النفقات اللازمة للحصول على التمويل وحجم التمويل اللازم لتمويل أي برنامج في مؤسسات التعليم، وألا يكون هناك مغالاة في نفقات الحصول على التمويل، والتي يمكن أن تستغل في تنفيذ برامج معينة في المؤسسة وهذا ما يعرف بالكفاءة. لأن البعض لا يلقي بالأل لزيادة نفقات البحث عن مصادر التمويل، لأنه يعتبرها مستردة من المبلغ الذي سيتم الحصول عليه من أي جهة مانحة، مما يؤثر سلباً على أنشطة وبرامج المؤسسة.

فمن هنا يمكن أن نقول بان الحصول على التمويل وكذلك استمراره واستغلاله استغلالاً امثلاً يعتمد على وجود إدارة ناجحة في المؤسسة، وان فشل تلك الإدارة في المؤسسة حتماً

سيؤدي إلى فشل المؤسسة، وان تمويل مؤسسات التعليم العالي يختلف عن تمويل المشروعات الاستثمارية، وذلك لكون مؤسسات التعليم العالي مؤسسات غير ربحية تقدم خدمات مقابل رسوم لا تغطي سوى جزء من نفقاتها لذلك تعتبر دائمة البحث عن مصادر تمويل خارجي لتغطية باقي نفقاتها والتي من خلالها يتم تحقيق أهدافها.

### 3.2 أهمية التمويل:

تكمن أهمية تمويل مؤسسات التعليم العالي في اعتباره البنية الأساسية لتكوين وتطوير مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، والذي يعتبر المحك الرئيسي لإعداد القوى البشرية المنتجة في المجتمع، ويظهر اثر مردوده في شكل مخرجاته من القوى العاملة ذات المعارف والمهارات المبدعة في كل قطاع من قطاعات الحياة، ولهذا فان العائد من التعليم الجامعي إنما هو عائد مرتفع ويمكن أن يكون مضمون النتائج إذا ما تم التخطيط الجيد لموارده المالية والبشرية اللازمة لإدارته، وإذا ما تمت متابعة مستوى أدائه وجودة مخرجاته بشكل مستمر. كما تبرز أهمية التمويل لمؤسسات التعليم العالي في أن الموارد المالية تعتبر من أهم العوامل التي تساعد في نجاح واستمرار عمل هذه المؤسسات، فبدون المال تكون هذه المؤسسات غير قادرة على تنفيذ برامجها وتقديم الخدمات للمجتمع، كما يساعدها في الارتقاء بمستواها سواء كان أكاديميا أو إداريا أو على صعيد الارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين.

### 3.3 مفهوم التمويل في مؤسسات التعليم العالي:

لا يوجد تعريف موحد لتمويل مؤسسات التعليم العالي، حيث يوجد الكثير من التعريفات في ذلك من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال. فقد عرفت رحمة تمويل التعليم بأنه " إمداد بالأموال وينطوي ذلك على سياسات التمويل ومصادره والمبالغ التي تقدم له " (رحمة، 2000م، ص: 32).



كما عرفه آخر بأنه " إيجاد مصادر مالية قادرة على تغطية احتياجات المؤسسة التعليمية كاملة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية، والبحثية والاقتصادية" (غانم، 2000م، ص: 259).

كما عرف أبو الوفا وآخرون بأنه " مجموع الموارد المرصودة في إطار التعليم إلى المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة التي يتعين تحقيقها بالموارد المتاحة وإدارة هذه الأموال واستخدامها بكفاءة" (أبو الوفا وآخرون، 2000م، ص: 68).

كذلك عرف بأنه "مجموع الموارد المرصودة في إطار التعليم إلى المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها بالموارد المتاحة وإدارة هذه الأموال واستخدامها بكفاءة" (الأغا، 2006م).

ويتضح من التعريفات السابقة أن المقصود بتمويل مؤسسات التعليم العالي هو توفير الموارد النقدية وغير النقدية لتلك المؤسسات وذلك من مصادر مختلفة، وكذلك إدارة هذه الأموال واستغلالها الاستغلال الأمثل.

#### 3.4 مصادر ووسائل تمويل مؤسسات التعليم العالي:

تتنوع مصادر التمويل في الجامعات حسب ملكية الجامعة وحجمها، كما يرتبط تمويل مؤسسات التعليم العالي بتحديد مصادر التمويل المتاحة لمجتمع ما بمختلف أنواعها والعمل على تنميتها واستثمارها وتوجيهها على النحو الأمثل الذي يمكن المؤسسة التعليمية من القيام بوظائفها تجاه الفرد والمجتمع على أكمل وجه وبأقل تكلفة.

فقد عرفت مصادر تمويل مؤسسات التعليم بأنها " الجهات التي يمكن الحصول منها على التكاليف اللازمة لبرامج التعليم" (التركي وآخرون، 1962م، ص: 225).

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مصادر التمويل لمؤسسات التعليم العالي في الآتي:

### 3.4.1 التمويل الحكومي:

تعد موازنة الحكومة احد أهم مصادر تمويل التعليم العالي، بل قد تكون هي المصدر الرئيسي لتمويل معظم الجامعات في العديد من الدول، حيث تساهم الحكومة في تمويل الجامعات بعدة طرق وعبر العديد من الوسائل.

لذلك عريف التمويل الحكومي بأنه " حجم الأموال التي تستقطع من الناتج القومي، والتي تدرج في الموازنات الحكومية، سواء كانت حكومات مركزية، أو محلية، أو غيرها من الجهات الرسمية بصفة دورية ودائمة" (درويش، 1994م، ص: 704).

وتظهر أهمية تعزيز الدور الحكومي في عملية التمويل في الآتي (غنيم، 2003، ص: 278 - 279):

1- تحقق الحكومات وفورات خارجية من خلال ما تحققه من المنافع الاجتماعية للتعليم، والتي تفوق المنافع الخاصة للأفراد.

2- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص، فلو كان التعليم خاصاً وبمصروفات كاملة، فإن الأفراد القادرين هم الذين سوف يذهبون إلى الجامعات، بجانب أن الأفراد المتعلمين سوف يشغلون وظائف مميزة ويحصلون على دخول أعلى طيلة حياتهم العملية بالمقارنة بالأفراد غير المتعلمين.

3- انتشار ظاهرة استخدام اقتصاديات الحجم في التعليم، ونجاح الحكومات وحسن استغلالها لذلك العنصر يعمل على تخفيض تكلفة الطالب، نظراً لأنه يعمل على مساحات ونطاق كبير مما يتطلب دعماً كبيراً من الحكومات عند البدء، مقابل الدور الكبير الذي يحدثه مستقبلاً في تقليل تكلفة الطالب.

4- انتشار ظاهرة استخدام اقتصاديات الوقت في التعليم، يمثل احدث أنواع التكتيكات الإدارية في تحقيق وفورات عالية من شأنها أن تؤدي إلى تقليل تكلفة الطالب مستقبلاً.

على الرغم من أهمية التمويل الحكومي إلا أن هناك العديد من الاعتبارات المتعلقة بحجم التمويل الحكومي ومستواه ووضع الراهن، أبرزها ما يلي:(الحواري، 2006م)

1- تقوم فكرة التعليم العالي على أساس أنه يندرج في إطار الخدمات العامة التي تنهض بها الدولة وتقدمها بصورة شبه مجانية غير أن هذه النظرة لخدمة التعليم العالي سادت في مراحل وفترات من التطور الاقتصادي، وباتت النظرة الحديثة تقوم على أساس إشراك المجتمع في توفير خدمة التعليم العالي بما في ذلك طالبي الخدمة التعليمية ذاتها كما أنه يمكن تقديمها بمعايير السوق كما هو الحال عبر مؤسسات التعليم العالي الأهلي وخاصة لأولئك الذين تتوفر لديهم المقدرة المالية .

2- يواجه التمويل الحكومي للتعليم العالي قيوداً مالية تتعلق بمحدودية الموارد العامة للدولة والتي تحد من زيادة التمويل للتعليم العالي وبالتالي فإن التوسع الذي يشهده التعليم العالي حالياً ومستقبلاً يتطلب البحث عن مصادر أخرى مكتملة ، إذ أن زيادة التمويل الحكومي في ظل محدودية الموارد العامة للدولة لا يكون بنفس مستوى التوسع في التعليم العالي ولا يمكن أن يفي بمتطلبات تطويره وتحديثه وإدخال مفاهيم الجودة لمكون رئيس لمخرجات التعليم العالي.

كما أن التمويل الحكومي لمؤسسات التعليم العالي يتخذ أشكال عدة وهي أن التمويل الحكومي يمكن أن يتم بصورة مباشرة (وذلك عن طريق رصد جزء معين من موازنة الدولة لمؤسسات التعليم العالي)، كما يمكن أن يتم بصورة غير مباشرة ( وذلك عن طريق الضرائب التي تفرض مباشرة على قطاعات معينة لصالح مؤسسات التعليم العالي، أو عن طريق التسهيلات الضريبية التي تقدمها الحكومة للمؤسسات المتبرعة للجامعات، أو عن طريق قيام الحكومة بالاقتراض لصالح مؤسسات التعليم العالي). وفيما يلي عرض تفصيلي عن كل صورة من هذه الصور:

### 3.4.1.1 التمويل الحكومي المباشر:

تقوم الحكومات بتمويل مؤسسات التعليم بشكل عام بصورة مباشرة وذلك عن طريق تخصيص جزء من الدخل القومي لمؤسسات التعليم والذي يتم إدراجه ضمن بنود موازنة الدولة، ومن ثم تخصيص جزء من المبلغ المخصص لمؤسسات التعليم العالي.

### 3.4.1.2 التمويل الحكومي غير المباشر:

يقوم هذا النوع من التمويل الحكومي على عدة أشكال وهي:

#### 1. فرض ضرائب ورسوم خاصة لصالح مؤسسات التعليم العالي:

تقرض بعض الحكومات ضرائب على فئات وقطاعات اجتماعية معينة لحساب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة، ففي بريطانيا تفرض رسوم على السجائر والمشروبات الكحولية لتمويل التعليم في بريطانيا، وفي الأردن تفرض الحكومة ضريبة سنوية تستوفى من المالك المستأجر في المناطق البلدية بواقع (2%) من صافي الإيجار السنوي، وكذلك الحال في فرنسا وغيرها من الدول التي تقوم بفرض هذا النوع من الضرائب وتخصمه لصالح مؤسسات التعليم العالي (سلمان، 2000م، ص: 28).

#### 2. التسهيلات الضريبية للمؤسسات المتبرعة لمؤسسات التعليم العالي:

تقوم بعض الحكومات بعمل تسهيلات ضريبية على بعض المؤسسات لاسيما المؤسسات الإنتاجية الكبرى لدفعها لتقديم منح مالية إلي الجامعات في مجالات البحث العلمي المختلفة أو تبرعها بأجهزة ومعدات وأية تسهيلات أخرى، كما قامت كثير من الدول المتقدمة بتشريع قوانين لتشجيع الشركات ورجال الأعمال على التبرع لمؤسسات التعليم العالي وذلك عن طريق القيام بإعفاء المبلغ المراد التبرع به من الضرائب (جريو، 2000م، ص:

### 3. القروض:

حيث تقوم بعض الحكومات في بعض الدول بالاقتراض لغرض تمويل مؤسسات التعليم العالي وذلك بسبب تحول بعض المؤسسات المانحة من سياسة التبرع إلى سياسة الإقراض.

#### 3.4.2 التمويل الخاص:

تشكل نفقات مؤسسات التعليم العالي عبئاً على الحكومة في الدولة، لذلك تقوم الكثير من الدول بتقليص مخصصات التعليم العالي من موازنة الدولة، وبناءً على ذلك سمحت الحكومة للجامعات بفرض رسوم على الطلبة الملتحقين بتلك المؤسسات، وقبول الهبات والتبرعات من أي جهة أخرى غير حكومية، ويتخذ التمويل الخاص صور عدة نذكر منها الآتي:  
(غنيمه، 2002، ص: 280-281)

#### 1. الرسوم الدراسية:

تشكل الرسوم الدراسية مصدراً مهماً من مصادر التمويل في معظم الجامعات الخاصة ومعظم الجامعات الحكومية في الدول المتقدمة، حيث تقوم مؤسسات التعليم العالي في جميع الدول بفرض رسوم على الطلبة الراغبين بالالتحاق بتلك المؤسسات التعليمية وذلك مقابل الحصول على الخدمات التعليمية، فضلاً عن أن الطلبة تعتبر من أفراد المجتمع لذلك يجب عليهم المساهمة في نفقات الدولة، كما تقوم فكرة فرض الرسوم الدراسية على الطلبة على ما يعرف بنظام استرداد الكلفة، حيث يقوم هذا النظام على أساس أن يقوم الطلبة بدفع الرسوم مباشرة مقابل الحصول على مقعد دراسي في المؤسسة التي يرغب الالتحاق بها، كذلك يقوم الطلبة بدفع رسوم دراسية مقابل عدد الساعات المسجلة في الفصل الدراسي، كما تظهر أهمية فرض الرسوم الدراسية لتغطية جزء من تكاليف التعليم في الآتي:

أ- تحسين الخدمة التعليمية ذاتها.

ب- رفع كفاءة العملية التعليمية من خلال:

- توفير عدد اكبر من مؤسسات التعليم العالي والجامعي.
- تدعيم المعامل والمكتبات وإدخال الحاسب الآلي.
- بناء المزيد من القاعات الدراسية.

## 2. التبرعات والهبات المحلية:

تعتبر هذه التبرعات من مصادر التمويل الخاصة، وهي التبرعات التي تقدمها المؤسسات أو الشركات أو الأشخاص من داخل المجتمعات المحلية، حيث تغطي جزءاً لا يمكن تجاهله من نفقات مؤسسات التعليم العالي، وقد تكون هذه التبرعات نقدية وذلك عن طريق تقديم منح دراسية للطلبة الجامعيين، أو تبرعات عينية وذلك عن طريق دعم المختبرات بالأجهزة أو المكتبات بالكتب وغيرها من صور التبرع العيني، لذلك عرفت هذه التبرعات بأنها " المجهودات التي تبذلها المؤسسات والجمعيات الخيرية والاجتماعية في ميدان التعليم " (حسانين، 1989م، ص: 245).

## 3. ضريبة الخريج:

وهي ضريبة تفرض على دخل الخريج، لأنها تعود على مؤسسات التعليم العالي بعوائد هامة، إلا أنها ترافق هذه التجربة صعوبات قانونية ودستورية وإدارية، كعدم إمكانية تحقيقها على الشخص الموظف ذاتياً (شعت، 1997م، ص: 27).

## 4. ضريبة أرباب العمل:

تعتبر هذه الضريبة صورة أخرى من صور التمويل الخاص والتي تفرضها بعض الدول على المؤسسات المستفيدة من مخرجات التعليم حيث تفرض هذه الضريبة بنسبة عدد الخريجين العاملين في هذه المؤسسات (شعت، 1997م، ص: 27).

### 3.4.3 التمويل الخارجي:

أدى الإقبال المتزايد للطلبة على مؤسسات التعليم العالي إلى ارتفاع نفقات التعليم، لذلك لم تعد رسوم الطلبة والهيئات المحلية وغيرها من مصادر التمويل المحلية كافية لذلك تلجأ مؤسسات التعليم العالي إلى البحث عن مصادر تمويل خارجية والتي بدورها تساهم في تغطية الجزء المتزايد من نفقات التعليم العالي، فكثير من المنظمات الدولية تقوم بتقديم مساعدات في مجال التعليم، مثل المنظمات المتعددة الأجناس، والبنك الدولي، والبنك الأمريكي للتنمية، والبنك الأفريقي للتنمية، وغيرها الكثير من المنظمات، كما أن المبالغ الممنوحة لمؤسسات التعليم العالي من قبل منظمات خارجية عادة ما تشترط شروط معينة على مؤسسات التعليم هذه الشروط تكون متوافقة مع أهدافها، كما أن التمويل الخارجي عادةً ما يكون بشكل فني، كتقديم بعض المعلمين، والأساتذة، من قبل الدولة المانحة، أو تقديم بعض المنح الدراسية في بلد أجنبي، وإما أن تكون هذه المساعدات بشكل آخر وهو الشكل المالي، وهو تقديم مساعدات مالية لمؤسسات التعليم العالي.

#### 3.4.3.1 طرق الحصول على التمويل من الجهات المانحة:<sup>5</sup>

1. القيام بإعداد البرامج والأنشطة المراد تنفيذها بشكل علمي وسليم وبما يتناسب مع أهداف وفلسفة مؤسسات التعليم العالي.
2. قيام دائرة التخطيط والتطوير في مؤسسات التعليم العالي بترويج البرنامج المراد تنفيذه على الجهات المانحة سواء الداخلية أو الخارجية، مع إرفاق التقارير التي تؤكد صحة البيانات الواردة.
3. قيام بعض الجهات المانحة بتحويل بعض المبالغ لمؤسسات التعليم العالي وذلك دون أن يتم أي نوع من أنواع الاتصال، وقد يكون هذا المبلغ مقيد أو غير مقيد.

<sup>5</sup> - مقابلة مع مدير الدائرة المالية في جامعة الأزهر

#### 3.4.4 التمويل الذاتي:

بسبب النقص في مصادر التمويل وزيادة العجز في موازنة مؤسسات التعليم العالي، لذلك لجأت العديد من الجامعات إلى التفكير لزيادة وتنوع مصادر تمويلها وذلك من خلال أسلوب التمويل الذاتي أو ما يعرف بفلسفة الجامعة المنتجة.

لذلك فإن الجامعة المنتجة تعني " قيام الجامعة بممارسة بعض النشاطات المضافة إلى مهماتها الأساسية لقاء تحقيق بعض الموارد المالية التي تعزز من موازنة الجامعة نفسها، وتحسن من مستوى العاملين فيها" (غانم، 2000م، ص: 289).

وفي ضوء ما سبق فإن التمويل الذاتي يتخذ أشكالاً عدة وهي:

#### 1. التعليم الموازي (الدراسات المسائية):

يعتبر التعليم الموازي مصدر جديد من مصادر التمويل في بعض مؤسسات التعليم العالي.

حيث تعتمد فكرة التعليم الموازي على " توفير فرص جديدة للطلبة الذين فاتتهم تلك الفرص من أعمار مبكرة، وتعذر عليهم الحصول عليها في الدراسة الصباحية مقابل أجور" (الدليمي، 2000م، ص: 128).

كما أن هذا النوع من التعليم يتميز " بانخفاض معدلات القبول مقارنة بالدراسات الصباحية، وعدم التقييد بالعمر وإتاحة الفرصة لغير القادرين على التفرغ للدراسة الصباحية" (الخشاب، والعناد، 2001م، ص: 39).

#### 2. خدمة المجتمع:

لجأت العديد من مؤسسات التعليم العالي إلى هذا النوع الجديد من أنواع مصادر التمويل، والذي من خلاله تقوم مؤسسات التعليم بتقديم خدماتها للمجتمع مقابل مردود مالي، لذلك قامت بهذه الخدمة عبر وسائل متعددة وهي:



أ. التعليم المستمر:

سعت العديد من الجامعات لإنشاء وحدات للتعليم المستمر وذلك بهدف زيادة الخبرة لدى العاملين في مؤسسات العمل، وتأهيل الخريجين من الطلبة للعمل، ولمواكبة التطور العلمي الحاصل، وذلك مقابل رسوم منخفضة لمؤسسات التعليم العالي.

ب. البحث العلمي والاستشارات العلمية:

ترتبط مؤسسات التعليم العالي بعلاقات شراكة مع مؤسسات مختلفة، وذلك للبحث عن حلول لمشكلات حاصلة لدى تلك المؤسسات المختلفة، حيث تقوم مؤسسات التعليم العالي "بتقديم الخبرة والمشورة للدوائر والأفراد والشركات في مختلف القضايا التي تهم تلك الجهات، وحل مشاكلها ذات الصلة باختصاصاتها كلية معينة، مقابل أجور وفق صيغة متفق عليها وعقود أعدت لهذا الغرض" (الدليمي، 2000م، ص: 130).

ت. النشاطات الإنتاجية:

كثير من الجامعات تقوم بعض كلياتها بنشاطات إنتاجية مختلفة، وتقوم ببيع تلك المنتجات، والإفادة من مواردها المالية في تعزيز موازنة الجامعة. مثل تشغيل الورش والمختبرات والمعامل والعيادات والحقول الزراعية وذلك مقابل أجور بسيطة، كما أن بعض مؤسسات التعليم تبيع بعض منتجات لديها للغير مقابل أجور، كل ذلك يشكل مورداً من موارد مؤسسات التعليم العالي.

3.4.5 الأوقاف:

اتجهت كثير من جامعات العالم في الوقت الحالي إلي التبرعات والأوقاف لاعتمادها مصدرًا من مصادر التمويل في ظل التراجع في التمويل الحكومي وانتشار البطالة، فقد اعتمدت سياسة بعض الجامعات في سنغافورة منذ بداية التسعينات على تنمية مواردها الخاصة وتقليل الاعتماد على الحكومة،" وفي ظل هذه السياسة استطاعت جامعتان هناك في عام (1991م)

الفصل الثالث ————— تمويل مؤسسات التعليم العالي  
الحصول على أوقاف لتمويل التعليم بها تصل قيمتها إلى بليون دولار أمريكي، ومن ثم ألزمت  
الحكومة نفسها بتقدي (250) مليون دولار للجامعات في شكل أوقاف خلال السنوات الخمس  
التالية، واستطاعت أن تحصل على مثل هذا المبلغ من مصادر غير حكومية" (الهاللي، 2003،  
ص:151).

#### أهمية التمويل الذاتي:

على الرغم من الأهمية الكبرى لمصادر التمويل الخارجي والتمويل من الجهات المحلية  
في أنها عنصر أساسي في تنفيذ برامج وأنشطة مؤسسات التعليم العالي، إلا أنه لا يجب  
الاعتماد على تلك المصادر كمصدر وحيد للتمويل في تنفيذ الأنشطة والمشاريع، بل ينبغي  
على تلك المؤسسات زيادة الموارد الذاتية، والبحث عن وسائل أخرى في التمويل الذاتي  
وذلك للاتي:

1- تحقيق الاستقرار وعدم الشعور بالخوف من المستقبل، وذلك لعدم ثبات واستقرار التمويل  
الخارجي والمحلي، والتي لا يمكن التحكم بها لأنها تخضع لظروف خارجة عن سيطرة  
مؤسسات التعليم العالي.

2- تحقيق الاستقلالية و عدم الحاجة إلى الآخرين، لان الاعتماد الكامل على التمويل  
الخارجي والمحلي يجبرها إلى حد كبير إلى الخضوع لسياسات الجهة المانحة التي قد  
تتشرط شروط معينة للقيام بتمويل مبلغ معين لتنفيذ بعض البرامج والأنشطة.

3- الشعور بالحرية في اتخاذ القرارات و في التخطيط و تنفيذ الأنشطة، لان بعض الجهات  
المانحة قد تفرض بعض القيود على المبلغ المتبرع به والتي تحد من الحرية في تنفيذ  
البرامج والأنشطة.

### 3.5 العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والجهات المانحة:

لقد واجهت الكثير من مؤسسات التعليم العالي الكثير من المشاكل والتي حالت دون تحقيق أهدافها، فمن هذه المشاكل عجز المصادر الذاتية عن تغطية نفقات تلك المؤسسات، لذلك لجأت مؤسسات التعليم العالي إلى البحث عن جهات خارجية مانحة وذلك لتمويل البرامج والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن البحث عن جهات مانحة وإقامة علاقات معهم لتمويل الأنشطة اللازمة ليس بالأمر الهين، لذلك يجب على مؤسسات التعليم العالي كسب ثقة الجهات المانحة حتى يتسنى لهم القيام بالتمويل، وذلك من خلال اطلاعهم على بعض التقارير الإدارية والمالية لمؤسسات التعليم العالي، والتي تعبر عن الأعمال والانجازات لتلك المؤسسات، وكذلك بيان صدق تلك التقارير من خلال إرفاق بعض القوائم المالية التي تثبت ذلك، كذلك ينبغي على مؤسسات التعليم العالي إقناع الجهات المانحة بأهمية وضرورة الأنشطة التي ترغب المؤسسة في تنفيذها ومالها من دور ايجابي في زيادة التنمية في المجتمع، كذلك لا ينبغي على مؤسسات التعليم العالي التركيز فقط على توفير الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي فقط، وإنما هناك صور أخرى للتمويل الخارجي، وذلك عن طريق دعم مؤسسات التعليم العالي فنياً وتطوير قدرات العاملين لديها، من خلال توفير الأساتذة من الخارج، وكذلك توفير المنح الدراسية للطلبة، أيضاً القيام بإرسال طاقم لتدريب الموظفين لاكتسابهم بعض المهارات التي يفتقرون إليها، والتي تؤهلهم للقيام بالمهام المختلفة الموكلة إليهم (الأغا، 2006م).

إن قدرة مؤسسات التعليم العالي على بناء علاقات دبلوماسية مع جهات مانحة يتوقف على عدة اعتبارات داخلية وخارجية وهي:

### 3.5.1 الاعتبارات الداخلية:

يمكن حصر الاعتبارات الداخلية في أهم النقاط التالية:

#### 1. فعالية وكفاءة الإدارة في مؤسسات التعليم العالي.

إن من العناصر المهمة التي تجعل مؤسسات التعليم العالي قادرة على بناء علاقات مع الجهات المانحة والتعامل معهم بكفاءة هي الإدارة المالية، لأنها تعتبر هي لغة التخاطب مع الجهات المانحة، وذلك عن طريق التقارير المالية والإدارية التي تعد في نهاية كل فترة مالية، أيضا يجب النظر إلى أن الكثير من الجهات المانحة لمؤسسات التعليم العالي أصبحت تقسم المشاريع طويلة الأجل إلى مراحل، حيث يتم الاطلاع على التقارير النهائية لكل مرحلة مرفقة بالمستندات التي تؤكد صحتها، بعد ذلك يتم التمويل للمرحلة التالية للمشروع، لذلك تقوم الجهات المانحة بالتركيز على تقارير مؤسسات التعليم العالي من الناحية الإدارية والمالية لكي تقوم بدعم البرنامج المراد تمويله، كذلك إن ما يزيد ثقة الجهات المانحة بالتقارير المالية هو إبداء الرأي الفني المحايد من قبل المراجع الخارجي للقوائم المالية في مؤسسات التعليم العالي والذي يزيد من استمرار الدعم والتمويل لتلك المؤسسات.

#### 2. درجة المصداقية التي تتمتع بها مؤسسات التعليم العالي.

يمكن تمويل البرامج والمشاريع التي تعد من قبل مؤسسات التعليم العالي في درجة المصداقية والشفافية التي تتمتع بها تلك المؤسسات، وإن ما تصبو إليه مؤسسات التعليم العالي من وراء تلك البرامج المراد تمويلها تحقيق أهداف عامة ترنو إلى الارتقاء بمستوى المؤسسة التي تعتبر المصدر الوحيد للتنمية البشرية في المجتمع وليست تحقيق أهداف شخصية لأن ذلك ينعكس مردوده على بناء العلاقات مع الجهات المانحة ومن ثم تمويل البرامج المطلوب تنفيذها.

### 3. الهيكل التنظيمي السليم.

يعتبر الهيكل التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الأداة المهمة والتي تساعد المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة، كذلك يعتبر من أسباب نجاح المؤسسات، لان الهدف من وجود هيكل تنظيمي هو تسهيل القيام بالوظائف الإدارية، لذلك يجب على مؤسسات التعليم العالي عند القيام بإعداد هيكل تنظيمي لمؤسسات التعليم العالي مراعاة التناسق والتكامل في العمل، وان يكون الهيكل التنظيمي لتلك المؤسسات قادر على توصيل جميع البيانات والمعلومات اللازمة إلى جميع الأطراف المعنية بها، كما أن وجود هيكل تنظيمي سليم في المؤسسة يبين الصلاحيات والمسئوليات ويضع اللوائح والقوانين التي تكفل تنظيم سير العمل داخل مؤسسات التعليم العالي يعتبر نقطة ارتكاز للرقابة الداخلية الفعالة والتي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يجب على مؤسسات التعليم العالي عند إعداد الهيكل التنظيمي أن يتسم بالمرونة وذلك لمواجهة أي تغيرات في المستقبل، كذلك يجب أن يتسم بالوضوح بمعنى تحديد وتوضيح جميع الصلاحيات والمسئوليات لجميع أفراد المؤسسة والذي من شأنه مساعدة الرقابة الداخلية في القيام بمهامها، والمساهمة في زيادة درجة ثقة الجهات المانحة لمؤسسات التعليم العالي.

### 4. وضوح الأهداف والغايات في مؤسسات التعليم العالي.

تعتبر الأهداف في مؤسسات التعليم العالي هي نقطة الانطلاق لإعداد كافة الخطط اللازمة لتحقيقها، وذلك من خلال القيام بالمشاريع والبرامج اللازمة، لذلك إن هذه البرامج والمشاريع تحتاج إلى تمويل لتنفيذها، فقد تكون موازنة مؤسسات التعليم العالي غير كافية لذلك تلجأ إلى البحث عن جهات مانحة لتمويل تلك البرامج، وبناء عليه تقوم الجهات المانحة بالاطلاع على الأهداف التي تسعى إليها تلك المؤسسات من وراء تنفيذ هذه البرامج، لذلك ينبغي على مؤسسات التعليم العالي ضرورة وضع أهدافها بصورة واضحة وجلية والتي

تمكنها من الحصول على التمويل اللازم وتنفيذ البرامج التي من خلالها تسعى لتحقيق أهدافها المنشودة.

### 3.5.2 الاعتبارات الخارجية:

لا يتوقف بناء العلاقات مع الجهات المانحة على الاعتبارات الداخلية فقط، وإنما توجد اعتبارات خارجية والتي تلعب دور آخر في بناء تلك العلاقات مع الجهات المانحة، لذلك يمكن إيجاز الاعتبارات الخارجية في الآتي:

#### 1. السياسة المتبعة لدى الجهات المانحة.

تقوم مؤسسات التعليم العالي بالبحث عن جهات مانحة لتنفيذ برامجها من بين العديد من تلك الجهات المانحة، لكن يجب على مؤسسات التعليم العالي دراسة السياسة والأجندة المتبعة لدى الجهات المانحة، لأن كل جهة من تلك الجهات لها سياسة خاصة بالتمويل والدعم الخارجي، كما إن دراسة هذه الأجندة والسياسة للجهات المانحة من شأنها توفير الوقت والجهد في البحث عن الجهات التي تستطيع تمويل برامجها وأنشطتها التي من خلالها يتم تحقيق أهداف المؤسسات.

#### 2- المبالغ المخصصة للدعم والتمويل.

تعتبر المبالغ المخصصة في موازنة الجهات المانحة للدعم والتمويل من الاعتبارات الخارجية والتي تؤثر سلباً في علاقة مؤسسات التعليم العالي بالجهات المانحة، لذلك يمكن أن تقوم مؤسسات التعليم العالي بطلب تمويل لأحد البرامج المعدة ضمن الخطة السنوية، وذلك بعد البحث عن أجندة تلك الجهات المانحة، لكن يوجد هنا عامل يحكم عملية التمويل وهو حجم المبالغ المخصصة في الموازنة للدعم والتمويل والذي يتوقف على عدة عوامل تؤثر فيه بالزيادة أو النقصان، لذلك يمكن أن يكون المبلغ المخصص للدعم والتمويل غير كافي لدعم البرنامج المراد تمويله، والذي يؤثر في بناء العلاقات مع الجهات المانحة.

### 3. الاستقرار السياسي والأمني في المجتمع.

تعتبر الأوضاع السياسية والأمنية السائدة في المجتمع أداة من الأدوات التي لها دور في البحث وبناء العلاقات مع الجهات المانحة، لأن الاستقرار السياسي والأمني في المجتمع يقوم بتوجيه الجهات المانحة لدعم المشاريع والبرامج التي من شأنها زيادة التنمية في المجتمع.

### 3.6 صعوبات النقص في تمويل مؤسسات التعليم العالي:

تواجه العديد من مؤسسات التعليم العالي صعوبات في ممارستها للأنشطة والتي تحول دون تحقيق أهدافها، فكان من أهم الصعوبات التي أثرت على قيام مؤسسات التعليم العالي بوظائفها ما يلي:

#### 1. الصعوبات المتعلقة بالمجال الأكاديمي.

إن النقص الذي تواجهه مؤسسات التعليم في التمويل اثر سلباً على أدائها والذي بدوره أدى إلى تراجع الصفات والكفاءات الأكاديمية والتربوية، وسبب هجرة الكفاءات العالية إلى المراكز أو الجامعات التي تعطي رواتب أفضل مما يسبب نقص في أعداد الهيئة التدريسية" (رحمة، 2000م، ص: 9).

#### 2- الصعوبات المتعلقة بالبحث العلمي.

تعاني مؤسسات التعليم العالي من مشكلة مهمة وهي نقص التمويل الذي يتعلق بالبحوث العلمية التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي للارتقاء بها، إن البحوث العلمية تحتاج إلى تمويل للقيام بها والتي تهدف إلى الارتقاء والنهوض بتلك المؤسسات، لذلك تواجه مؤسسات التعليم العالي نقص في تمويل تلك البحوث العلمية والتي تعمل على حل المشاكل التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، والتي يواجهها المجتمع بأسلوب علمي وتكنولوجي متطور.

### 3- الصعوبات المتعلقة بالأصول الثابتة.

تعتبر الأصول الثابتة كالمباني والأجهزة والمعدات في مؤسسات التعليم العالي من المدخلات التي تعتمد عليها القيام بأعمالها، لذلك إن النقص في التمويل لتلك المؤسسات قد يمس تلك المدخلات، والذي بدوره يؤثر سلباً على كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي، وذلك من قلة المباني والأجهزة والمختبرات التعليمية وغيرها من المدخلات.

### 4- الصعوبات المتعلقة بخدمة المجتمع.

تعتبر مؤسسات التعليم العالي إحدى المؤسسات التي تقوم بالتنمية الاجتماعية للمجتمع، لذلك من البديهي وجود ارتباط وثيق بين تلك المؤسسات والمجتمع لان كل منهما يؤثر على الآخر، كما أن من واجب تلك المؤسسات تقديم خدمات للمجتمع ومواكبة التطورات الحاصلة، ولكن النقص التمويلي لمؤسسات التعليم العالي حال دون تحقيق ذلك مما اثر على قدرة تلك المؤسسات بواجبها اتجاه المجتمع.

### 3.7 العوامل المؤثرة على زيادة نفقات مؤسسات التعليم العالي:

إذا كان التعليم الجامعي والعالي هو قمة النظام التعليمي الرسمي في أي مجتمع، فمن باب أولى وبديهي أن يكون أكثر أنواع التعليم تكلفة، حيث انه المسئول الأول عن إعداد الفئة العليا من الفنيين والأخصائيين والخبراء على قمة السلم الوظيفي (حسانين، 1989، ص: 228).

لذلك تواجه مؤسسات التعليم العالي ندرة في الموارد المالية المتاحة والتي حالت دون تحقيق أهدافها، لذلك قد تتخلى بعض مؤسسات التعليم عن تنفيذ بعض البرامج والأنشطة والتي من خلالها يتم تحقيق أهدافها، ويرجع السبب في ذلك إلى الارتفاع المستمر في تكاليف مؤسسات التعليم العالي مع قلة الموارد المالية، لذلك يوجد العديد من العوامل المؤثرة على شكل الإنفاق التعليمي وحجمه، بعض هذه العوامل داخلية نابعة من النظام التعليمي نفسه



وبعضها نتيجة للعوامل الخارجية المحيطة به والتي تؤثر فيه ، ويمكن تقسيم هذه العوامل

إلى: (المنيع، 2007م)

#### أولاً: عوامل داخلية مرتبطة بالمؤسسات التعليمية.

وهي عوامل مرتبطة بالمؤسسات التعليمية والسياسيات المتبعة فيها والأساليب المستخدمة

وطرق تفاعل المدخلات بعضها مع بعض ومن هذه العوامل ما يلي :-

1- الاهتمام بجودة التعليم والتحكم في كفايته الداخلية من خلال التركيز على اقتصاديات

الحجم وضبط أعداد الطلاب في الفصل مما أدى إلى الحاجة إلى زيادة أعداد

المعلمين لمواجهة زيادة الفصول الناتجة عن هذه السياسيات، وهذا أدى إلى زيادة

النفقات التعليمية سواء في الرواتب أو البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل المعلمين قبل

الخدمة وأثناء الخدمة.

2- الاهتمام بالأنشطة الغير أكاديمية وما يتطلب ذلك من رصد ميزانيات لها تخصص

للإنفاق على متطلباتها سواء أكانت هذه الأنشطة داخل مؤسسات التعليم أو خارجها.

3- مستوى الهدر التعليمي ..... والذي يشكل هدراً اقتصادياً واضحاً من حيث مكوث

الطالب في المرحلة الدراسية أكثر من المقرر له وعدم إتاحة الفرصة للطلاب الجدد

مما يؤدي إلى زيادة أعداد الطلاب وبالتالي يؤثر على كلفة الوحدة التعليمية.

4- ضعف الإدارة التعليمية وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وضعف جودة توزيع

هذه الموارد على عناصر العملية التعليمية وبشكل يحقق الأهداف التعليمية.

ثانياً: عوامل خارجية مرتبطة بالمجتمع.

التغيرات الاقتصادية التي تشهدها المجتمعات سواء على المجتمع المحلي أو الإقليمي أو الدولي مثل ارتفاع أو انخفاض أسعار النفط ، ومستوى الناتج القومي للدولة وما يصاحبه من تقلبات للعملة الوطنية والأسعار والتي قد تؤدي إلى التأثير على مستوى الإنفاق الحكومي العام على الخدمات العامة ومنها التعليم.

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر في زيادة النفقات وهي:

1. التقدم التكنولوجي السريع في العلم، وزيادة تكاليف التكنولوجيا التعليمية (السيدية،

وباطويح، 2001م، ص: 45).

2. ارتفاع تكلفة الطالب الجامعي وذلك نتيجة لمتغيرات من خارج التعليم ومن داخله

أهمها كما ذكرها (إبراهيم وآخرون، 1991م، ص: 221).

أ- التغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية، مثل ارتفاع الأسعار والتضخم المالي

وانخفاض قيمة بعض العملات.

ب- تزايد المصاريف الجارية من إدارة ومرتببات، ومواد تعليم وكتب، وصيانة،

وكهرباء، ورعاية، ونقل ونشاط وترويج ومنح ومكافآت.

ج- تزايد المصاريف الرأسمالية من أراض ومبانٍ وإنشاءات و سلع معمرة.

3. التضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض القوة الشرائية لمعظم العملات العربية الأمر

الذي جعل مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى مبالغ مالية إضافية للحصول على

الاحتياجات التي كانت تحصل عليها بمبالغ أقل (رحمة، 2000، ص: 38).

4. ارتفاع كلفة المشروعات التربوية، وافتقار سياسات ترشيد الإنفاق، وغياب التخطيط

بعيد المدى (السنبلي، 2002، ص: 7).

5. ازدياد عدد الطلاب في مرحلة التعليم الجامعي، مما يتطلب زيادة المخصصات المالية، لتغطية النفقات المتزايدة للأعداد الكبيرة من الطلاب.

6. زيادة الاهتمام بالتعليم الجامعي العملي في كليات الهندسة والزراعة والصيدلة والطب وما إليها على حساب التعليم النظري (حسانين، 1989، ص: 235).

كذلك ذكر الحاوري بان الموارد المالية التي يتم تخصيصها إلى مجالات التعليم العالي مرتبطة بكيفية استخدام هذه الموارد في تعزيز ورفع كفاءة التعليم العالي وتحسين مخرجاته وارتباط تلك المخرجات بحاجات سوق العمل ومتطلبات التنمية. ومن نافلة القول أن الموارد المالية للتعليم العالي رغم محدوديتها إلا أن تخصيصها يتم بطريقة غير رشيدة وغير كفؤ بل قد يبدد في بعض الأحيان تبديداً لهذه الموارد النادرة في جوانب ليست هي الأكثر أهمية وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى بعض جوانب التوظيف غير الملائم لهذه الموارد منها ما يلي (الحاوري، 2006م):

1- توجيه موارد لا بأس بها لإنشاء كليات وتخصصات علمية ليست نادرة وبتزايد الطلب الاجتماعي عليها فهناك ما يناظرها من أقسام وتخصصات وكليات في جامعات أخرى.

2- تخصيص بعض الموارد الخاصة بالتعليم العالي نحو مزيد من التوسع الأفقي في إنشاء الجامعات والكليات والابتعاث الخارجي دون أن يرتبط ذلك التخصيص للموارد بسياسة عامة وواضحة تحكم إنشاء الجامعات والكليات ومسألة الإبتعاث الخارجي، الأمر الذي أفضى إلى تزايد متطلبات التمويل لا لرفع كفاءة التعليم وتفعيل أداء المؤسسات الجامعية والاهتمام بجوانب تطوير المناهج التعليمية واستحداث تخصصات نادرة وإدخال معايير ضبط الجودة في التعليم العالي عموماً، وإنما للوفاء بمتطلبات تسير الكليات والتخصصات التي تم استحداثها دون حاجة حقيقية لها.

3- ضعف العلاقات الإرتباطية بين زيادة تمويل التعليم العالي والمخرجات النهائية له، والمتمثلة في خريجي الجامعات في مختلف الحقول والتخصصات العلمية.

# الفصل الرابع

## "الطريقة والإجراءات"

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

صدق وثبات الاستبانة

المعالجات الإحصائية

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

### منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الرقابة المالية على تمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، و سوف تعتمد الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات:

#### 1. البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### 2. البيانات الثانوية:

تمت مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بأثر الرقابة المالية على تمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية

السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في الدوائر المالية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة) وقد تم إتباع طريقة الحصر الشامل نظراً لصغر حجم العينة، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة البالغة 50 موظف وموظفة، وتم استرداد جميع الاستبيانات، وبعد تفحص الاستبيانات لم يستبعد أي منها نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 50 استبانة

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

أولاً : البيانات الشخصية و الوظيفية:

#### 1. المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (1) أن 62.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و 30.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، و 8.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم". وبناءً عليه فإن ذلك يدل على أن الفئة المستهدفة في الدوائر المالية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة من أصحاب المؤهلات العلمية المطلوبة، مما يفسح المجال لهم الإدلاء بأرائهم على الاستبانة.

#### جدول رقم (1)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	31	62.0
ماجستير	15	30.0
دبلوم	4	8.0
المجموع	50	100.0

2. التخصص:

يبين جدول رقم (2) 88.0% من عينة الدراسة تخصصهم " محاسبة" و 12.0% من عينة الدراسة تخصصهم " إدارة أعمال" هذا يدل على أن أقسام المحاسبة في الدوائر المالية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لديها كادر متخصص في نفس المجال مما يكسبها الخبرة والقوة في العمل.

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	44	88.0
إدارة أعمال	6	12.0
علوم مالية	0	0.0
اقتصاد	0	0.0
المجموع	50	100.0

3. المستوى الوظيفي:

يبين جدول رقم (3) 74.0% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم "محاسب ومدقق" ، و 20.0% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم "رئيس قسم" ، و 6.0% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم " مدير" وعليه فان ذلك يدل على أن اغلب الأفراد الذين قاموا بالإدلاء بأرائهم من الذين يمارسون العمل في ميدان المحاسبة والرقابة.

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
محاسب ومدقق	37	74.0
رئيس قسم	10	20.0
مدير	3	6.0
أخرى	0	0.0
المجموع	50	100.0

4. عدد سنوات الخبرة:

يبين جدول رقم (4) 10.0% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لهم "أقل من 5 سنوات"، و 56.0% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لهم" من 5 -أقل من 10 سنوات"، و 24.0% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لهم" من 10 -أقل من 15 سنوات"، 10.0% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لهم " 15 سنة فأكثر" ويلاحظ أن نسبة 90% من عينة الدراسة بلغت خبراتهم أكثر من 5 سنوات وهذا دليل على أن الدوائر المالية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني تمتلك الخبرة اللازمة للعمل.

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	10.0
من 5 -أقل من 10 سنوات	28	56.0
من 10 - أقل من 15 سنة	12	24.0
15 سنة فأكثر	5	10.0
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100.0</b>

5. الجامعة التي تعمل بها:

يبين جدول رقم (5) 20% من عينة الدراسة من " الجامعة الإسلامية" و 20.0% من عينة الدراسة من " جامعة الأزهر" ، و 20.0% من عينة الدراسة من "جامعة الأقصى"، و 40.0% من عينة الدراسة من جامعة القدس المفتوحة"

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة التي تعمل بها

الجامعة التي تعمل بها	التكرار	النسبة المئوية
الإسلامية	10	20.0
الأزهر	10	20.0
الأقصى	10	20.0
القدس المفتوحة	20	40.0
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100.0</b>



6. العمر:

يبين جدول رقم (6) 24.0 64.0 % من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " من 30 إلى أقل من 40 عام"، 24.0 % من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " أقل من 30 عام"، و 8.0 % من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم" من 40 إلى أقل من 50 عام"، و 4.0 % من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "50 سنة فأكثر"

وهذا يدل على أن أفراد الفئة المستهدفة في الدوائر المالية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة أصحاب خبرة في العمل في هذا المجال.

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 30 إلى أقل من 40 عام	32	64.0
أقل من 30 عام	12	24.0
من 40 إلى أقل من 50 عام	4	8.0
50 سنة فأكثر	2	4.0
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100.0</b>

أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم

تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

x القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من 6 فقرات

× القسم الثاني تتناول إجابات أفراد عينة الدراسة على أثر الرقابة المالية على تمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وتم تقسيمه إلى ستة محاور كما يلي:

Ÿ المحور الأول: يناقش علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، ويتكون من 6 فقرات

Ÿ المحور الثاني: يناقش حدد درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة، ويتكون من 10 فقرات.

Ÿ المحور الثالث: يناقش حدد درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة، ويتكون من 10 فقرات.

Ÿ المحور الرابع: يناقش مدى توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة، ويتكون من 12 فقرة.

Ÿ المحور الخامس: يناقش درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة، ويتكون من 9 فقرات

Ÿ المحور السادس : يناقش مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في الجامعة، ويتكون من 8 فقرات

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي حسب جدول رقم (7)

جدول رقم (7)  
مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يوجد
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبانة:

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

✓ صدق فقرات الاستبانة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1. صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أعضاء من أعضاء

الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة

والإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

## 2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 25 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

**الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني**

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قسمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (13)

**الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني**

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	وجود رقابة مالية فعالة يؤثر على حجم التمويل.	0.529	0.007
2	تزيد فرصة المؤسسة في الحصول على التمويل كلما تعززت عناصر الرقابة المالية.	0.745	0.000
3	وجود رقابة مالية فعالة يفتح أبواب ومجالات إضافية للحصول على التمويل.	0.716	0.000
4	تزيد درجة تجاوب المؤسسات المانحة في حالة توفر مقومات الرقابة المالية بشكل جيد.	0.678	0.000
5	يطالب الممولون بتوفر رقابة مالية فعالة داخل الجامعة كشرط لمنح التمويل.	0.515	0.008

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.657	الإفصاح الكافي والشفافية في إعداد التقارير المالية تزيد من فرص الحصول على التمويل اللازمة للجامعة.	6

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

**الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في الجامعة**

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في الجامعة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه

#### جدول رقم (8)

**الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في الجامعة**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.747	تتوفر هيكلية تنظيمية واضحة ومرنة تتلاءم مع برامج ومشاريع الجامعة.	1
0.000	0.692	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسئوليات الدوائر والأقسام.	2
0.000	0.904	يوجد وصف وظيفي خاص بالموظفين.	3
0.031	0.442	يوجد توافق بين الوصف الوظيفي للموظفين وتخصصاتهم العلمية.	4
0.037	0.419	عدد الموظفين يتلاءم مع حجم العمل والنشاط داخل الجامعة.	5
0.010	0.507	تتم التعيينات حسب الاحتياجات الفعلية وعلى أساس الكفاءة.	6
0.000	0.846	توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة.	7
0.000	0.903	توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين دوائر وأقسام الجامعة.	8

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

**الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة**

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة

أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قسمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك

تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه

### جدول رقم (9)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث : درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.005	0.547	تستخدم الجامعة نظام محاسبي معتمد يتلاءم مع أنشطتها.	1
0.000	0.710	يحدد النظام المحاسبي الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.	2
0.001	0.603	يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستندية وسجلات مالية واضحة وكاملة.	3
0.006	0.538	تستخدم الجامعة نظام محاسبي محوسب	4
0.000	0.693	تسجل المعاملات المالية أولاً بأول بصورة منتظمة	5
0.024	0.449	يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة ووافية	6
0.002	0.580	يمكن النظام المحاسبي من إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها.	7
0.000	0.669	يمكن النظام المحاسبي من إعداد التقارير المالية عن الأنشطة والبرامج بشكل تفصيلي لكل برنامج أو مشروع.	8
0.000	0.683	يساهم النظام المحاسبي في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات وقت حدوثها.	9
0.025	0.448	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.	10

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (درجة توفر

أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات

الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من

0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قسمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر

فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (10)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع : درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يوجد مراقب داخلي ذي كفاءة مهنية.	0.589	0.002
2	يوجد أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة.	0.644	0.001
3	تتبع الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في الجامعة.	0.827	0.000
4	يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله.	0.631	0.001
5	يرفع المراقب تقارير دورية عن أداء العمل للإدارة.	0.817	0.000
6	يراعى الفصل بين وظيفة المسئول عن المعاملات المالية والمسئول عن تسجيل تلك المعاملات.	0.515	0.008
7	يوجد نظام مشتريات يضبط حدود وطرق الشراء.	0.761	0.000
8	يوجد لجان متخصصة للمشتريات وتنفيذ الأعمال.	0.768	0.000
9	تعزز كافة المصروفات بمستندات ثبوتية مؤيدة لها.	0.633	0.001
10	يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها.	0.485	0.014

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: مدى توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة  
جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (مدى توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (11)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس : مدى توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يوجد قواعد واضحة لإعداد الموازنات.	0.408	0.043
2	تعد الجامعة موازنات تفصيلية دورية لبرامجها ومشاريعها.	0.592	0.002
3	يتم إعداد الموازنات بالاعتماد على البيانات التاريخية بالإضافة لأسعار السوق .	0.613	0.001
4	يتم عمل الموازنة للجامعة من خلال موازنات البرامج والمشاريع.	0.512	0.009

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.808	يتم عمل الموازنات بصورة سنوية.	5
0.001	0.635	يتم اعتماد الموازنات من مجلس الأمناء.	6
0.038	0.417	يتم إشراك كافة الدوائر والأقسام في إعداد الموازنة.	7
0.000	0.705	تستخدم الموازنات كأساس لتقييم أداء الدوائر والأقسام.	8
0.000	0.846	يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ودراسة أسباب الانحراف.	9
0.000	0.867	يتم رفع تقارير إدارية للإدارة عن سير العمل والانحرافات.	10
0.000	0.751	تستخدم القوائم المالية المعتمدة لقياس كفاءة الإدارة في التنفيذ.	11
0.010	0.503	تستخدم القوائم المالية لتحديد المركز المالي بصورة سليمة.	12

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

### الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه

#### جدول رقم (12)

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس : درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.659	يتم مراجعة حسابات الجامعة بشكل دوري من مدقق حسابات خارجي مستقل.	1
0.000	0.779	يتم تعيين المدقق الخارجي وتحدد أتعابه من مجلس الأمناء.	2
0.000	0.749	يعرض تقرير المراجع الخارجي على مجلس الأمناء في اجتماعاته.	3
0.014	0.503	يقوم المراجع الخارجي بجولات المراجعة على حسابات الجامعة أثناء السنة المالية.	4
0.000	0.739	يتم التفتيش على أعمال وأنشطة الجامعة من قبل هيئة الرقابة العامة.	5
0.017	0.472	تلتزم الجامعة بتوجيهات وملاحظات الأجهزة الرقابية.	6

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.655	تتعاون الجامعة بشكل كبير مع مفتشي الأجهزة الرقابية.	7
0.000	0.742	تتضمن تقارير الأجهزة الرقابية تقييم الأنظمة المالية والإدارية للجامعة.	8
0.009	0.510	تتضمن تقارير الرقابة مقترحات تتعلق بتطوير النظام المالي والإداري.	9

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

#### • صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396.

#### جدول رقم ( 14 )

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى المحور	المحور
0.000	0.745	علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني	الأول
0.000	0.947	مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في الجامعة	الثاني
0.000	0.849	درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة	الثالث
0.000	0.669	درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة	الرابع
0.000	0.875	توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة	الخامس
0.000	0.868	درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة	السادس

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396



### ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

وقد أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

**1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:** تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (-Spearman Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r_2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (15) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة}$$

#### جدول رقم (15)

#### معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني	6	0.7455	0.8542
الثاني	مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في الجامعة	8	0.7585	0.8627
الثالث	درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة	10	0.7255	0.8409
الرابع	درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة	10	0.7366	0.8483
الخامس	توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة	12	0.7842	0.8791
السادس	درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة	9	0.6985	0.8225
<b>جميع الفقرات</b>		<b>55</b>	<b>0.7534</b>	<b>0.8594</b>

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.369

### 2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (16) أن معاملات الثبات مرتفعة

جدول رقم (16)  
معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني	6	0.8954
الثاني	مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي وكفؤ وفعال في الجامعة	8	0.8824
الثالث	درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة	10	0.8741
الرابع	درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة	10	0.8712
الخامس	توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة	12	0.9024
السادس	درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة	9	0.8599
	جميع الفقرات	55	0.8893

#### المعالجات الإحصائية:

لقد تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات

الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات.
2. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
4. معادلة سبيرمان براون للثبات.
5. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا  
( 1- Sample K-S ).
6. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test.
7. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
9. اختبار شفيه للفرق المتعددة مثنى مثنى بين المتوسطات للعينات.

# الفصل الخامس

## "نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها"

اختبار التوزيع الطبيعي

تحليل فقرات وفرضيات الدراسة

### اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S))

يعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (17) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

#### جدول رقم (17)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني	6	1.217	0.103
الثاني	مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في الجامعة	8	0.970	0.303
الثالث	درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة	10	0.722	0.674
الرابع	درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة	10	0.636	0.814
الخامس	توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة	12	1.189	0.119
السادس	درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة	9	0.945	0.333
	جميع الفقرات	55	1.143	0.146

#### تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها

إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أصغر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي  $-2.01$  (أو مستوى الدلالة أقل من  $0.05$  والوزن النسبي اقل من  $60\%$ )، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من  $0.05$

**تحليل فقرات المحور الأول: علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني**

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الأول (علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي " $84.17\%$ " ومستوى الدلالة " $0.000$ " وهي

أقل من  $0.05$  مما يدل على أن "الإفصاح الكافي في إعداد التقارير المالية تزيد من فرص

الحصول على التمويل اللازمة للجامعة"

2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي " $84.08\%$ " ومستوى الدلالة " $0.000$ " وهي أقل من

$0.05$  مما يدل على "وجود رقابة مالية فعالة يتيح أبواب ومجالات إضافية للحصول على التمويل"

3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي " $81.67\%$ " ومستوى الدلالة " " وهي أقل من

$0.05$  مما يدل على "وجود رقابة مالية فعالة يؤثر على حجم التمويل"

4. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي " $80.82\%$ " ومستوى الدلالة " $0.000$ " وهي أقل

من  $0.05$  مما يدل على أن "درجة تحلّوب المؤسسات المانحة في حالة توفر مقومات الرقابة

المالية تزيد بشكل جيد"

5. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي " $80.00\%$ " ومستوى الدلالة " $0.000$ " وهي أقل

من  $0.05$  مما يدل على أن "فرصة المؤسسة في الحصول على التمويل تزيد كلما تعززت

عناصر الرقابة المالية"

6. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "75.92%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أن "الممولون يطالبون بتوفر رقابة مالية فعالة داخل الجامعة كشرط

### لمنح التمويل"

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني) تساوي 4.06، و الوزن النسبي يساوي 81.14 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 13.422 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن الرقابة المالية توفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني بدرجة جيدة، إلا أن هناك ضعف في أن الإفصاح عند إعداد التقارير المالية يزيد من فرص التمويل، كما أن هذه النتائج تنفق مع دراسة (شرف 2005م) والتي توصلت إلى وجود علاقة ليست بالبسيطة بين الرقابة المالية وبين مستوى تمويل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

### جدول رقم (23)

تحليل فقرات المحور الأول (علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	وجود رقابة مالية فعالة يؤثر على حجم التمويل.	4.08	0.710	81.67	10.577	0.000
2	تزيد فرصة المؤسسة في الحصول على التمويل كلما تعززت عناصر الرقابة المالية.	4.00	0.764	80.00	9.165	0.000
3	وجود رقابة مالية فعالة يتيح أبواب ومجالات إضافية للحصول على التمويل.	4.20	0.645	84.08	13.071	0.000
4	تزيد درجة تجاوب المؤسسات المانحة في حالة توفر مقومات الرقابة المالية بشكل جيد.	4.04	0.841	80.82	8.667	0.000
5	يطالب الممولون بتوفر رقابة مالية فعالة داخل الجامعة كشرط لمنح التمويل.	3.80	1.080	75.92	5.160	0.000
6	الإفصاح الكافي في إعداد التقارير المالية تزيد من فرص الحصول على التمويل اللازمة للجامعة.	4.21	0.824	84.17	10.159	0.000
	جميع الفقرات	4.06	0.551	81.14	13.422	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "49" تساوي 2.01

تحليل فقرات المحور الثاني : مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفو وفعال في الجامعة

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني (مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفو وفعال في الجامعة) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "72.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل

من 0.05 مما يدل على أنه "تتوفر هيكلية تنظيمية واضحة ومرنة تتلاءم مع برامج ومشاريع الجامعة"

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "67.76%" ومستوى الدلالة "0.015" وهي اقل

من 0.05 مما يدل على أنه "يوجد توافق بين الوصف الوظيفي للموظفين وتخصصاتهم العلمية"

3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "67.60%" ومستوى الدلالة "0.048" وهي اقل من

0.05 مما يدل على أنه "يوجد وصف وظيفي خاص بالموظفين"

4. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "66.00%" ومستوى الدلالة "0.104" وهي اكبر

من 0.05 مما يدل على أنه "لا توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسئوليات الدوائر والأقسام"

5. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "65.20%" ومستوى الدلالة "0.124" وهي اكبر

من 0.05 مما يدل على أنه "لا تتم التعيينات حسب الاحتياجات الفعلية وعلى أساس الكفاءة"

6. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "64.80%" ومستوى الدلالة "0.153" وهي اكبر

من 0.05 مما يدل على أن "عدد الموظفين لا يتلاءم مع حجم العمل والنشاط داخل الجامعة"

7. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "62.40%" ومستوى الدلالة "0.589" وهي أكبر

من 0.05 مما يدل على أنه "توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين دوائر وأقسام الجامعة"

8. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "61.60%" ومستوى الدلالة "0.699" وهي أكبر من

0.05 مما يدل على أنه "لا توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة"

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في الجامعة) تساوي 3.29، و الوزن النسبي يساوي 65.86 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 2.006 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى الدلالة تساوي 0.051 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في مؤسسات التعليم العالي.

ويعتقد الباحث أن من أهم العوامل التي أدت إلى تدني درجة توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في مؤسسات التعليم العالي هو عدم متابعة الجهات القانونية التي تتبع لها مؤسسات التعليم العالي للهياكل التنظيمية في تلك المؤسسات لمعرفة النقاط الضعف فيها ومعالجتها.

#### جدول رقم (18)

تحليل فقرات المحور الثاني (مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في الجامعة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تتوفر هيكلية تنظيمية واضحة ومرنة تتلاءم مع برامج ومشاريع الجامعة.	3.60	1.088	72.00	3.900	0.000
2	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسئوليات الدوائر والأقسام.	3.30	1.282	66.00	1.655	0.104
3	يوجد وصف وظيفي خاص بالموظفين.	3.38	1.323	67.60	2.031	0.048
4	يوجد توافق بين الوصف الوظيفي للموظفين وتخصصاتهم العلمية.	3.39	1.077	67.76	2.521	0.015
5	عدد الموظفين يتلاءم مع حجم العمل والنشاط داخل الجامعة.	3.24	1.170	64.80	1.450	0.153
6	تتم التعيينات حسب الاحتياجات الفعلية وعلى أساس الكفاءة.	3.26	1.175	65.20	1.565	0.124
7	توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة.	3.08	1.455	61.60	0.389	0.699
8	توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين دوائر وأقسام الجامعة.	3.12	1.560	62.40	0.544	0.589



م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	جميع الفقرات	3.29	1.032	65.86	2.006	0.050

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "49" تساوي 2.01

### تحليل فقرات المحور الثالث : درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في المحور الثالث (درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقره كما يلي:

1. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "85.60%" ومستوى الدلالة "0.000"

وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "تستخدم الجامعة نظام محاسبي محوسب"

2. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "84.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي

اقل من 0.05 مما يدل على أن "تسجل المعاملات المالية أولا بأول بصورة منتظمة"

3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "82.80%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي

أقل من 0.05 مما يدل على أن "تستخدم الجامعة نظام محاسبي معتمد يتلاءم مع أنشطتها"

4. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "82.00%" ومستوى الدلالة "0.000"

وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يمكن النظام المحاسبي من إعداد التقارير المالية عن

الأنشطة والبرامج بشكل تفصيلي لكل برنامج أو مشروع"

5. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "80.40%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي

أقل من 0.05 مما يدل على أن "يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستنديه وسجلات

مالية واضحة وكاملة"

6. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "77.60%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي

أقل من 0.05 مما يدل على أن "يمكن النظام المحاسبي من إعداد وتجهيز التقارير المالية

في المواعيد المحددة لها"

7. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "76.80%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي

أقل من 0.05 مما يدل على أن "يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة ووافية"

8. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "76.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي

أقل من 0.05 مما يدل على أن "يحدد النظام المحاسبي الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ

المعاملات المالية بشكل سليم"

9. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "74.40%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أن "يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها"

10. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "70.40%" ومستوى الدلالة "0.001" وهي

أقل من 0.05 مما يدل على أن "يساهم النظام المحاسبي في تقييم أداء البرامج وكشف

الانحرافات وقت حدوثها"

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (درجة توفر المقومات

التالية في النظام المحاسبي في الجامعة) تساوي 3.95، و الوزن النسبي يساوي 79.00% وهي

أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 12.730 وهي أكبر من قيمة

t الجدولية والتي تساوي 2.01، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل

على أن توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة بدرجة كبيرة

ويرى الباحث أن البيانات السابقة تشير إلى توفر مقومات النظام المحاسبي في مؤسسات

التعليم العالي بدرجة كبيرة والذي بدوره يؤدي إلى إحكام عملية الرقابة فيها.

جدول رقم (19)

تحليل فقرات المحور الثالث (درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تستخدم الجامعة نظام محاسبي معتمد يتلاءم مع أنشطتها.	4.14	0.572	82.80	14.098	0.000
2	يحدد النظام المحاسبي الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.	3.80	0.969	76.00	5.838	0.000
3	يوفر النظام المحاسبي مجموعة دقتية ومستندية وسجلات مالية واضحة وكاملة.	4.02	0.892	80.40	8.087	0.000
4	تستخدم الجامعة نظام محاسبي محوسب	4.28	0.671	85.60	13.483	0.000
5	تسجل المعاملات المالية أولاً بأول بصورة منتظمة	4.20	0.700	84.00	12.124	0.000
6	يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة وواقعية	3.84	0.766	76.80	7.758	0.000
7	يمكن النظام المحاسبي من إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها.	3.88	0.746	77.60	8.340	0.000
8	يمكن النظام المحاسبي من إعداد التقارير المالية عن الأنشطة والبرامج بشكل تفصيلي لكل برنامج أو مشروع.	4.10	0.647	82.00	12.025	0.000
9	يساهم النظام المحاسبي في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات وقت حدوثها.	3.52	1.035	70.40	3.553	0.001
10	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.	3.72	0.927	74.40	5.494	0.000
	جميع الفقرات	3.95	0.528	79.00	12.730	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "49" تساوي 2.01

تحليل فقرات المحور الرابع : درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد

عينة الدراسة في المحور الرابع (درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة) مرتبة

تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "85.20%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أنه "يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها"

2. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "80.41%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يوجد نظام مشتريات بضبط حدود وطرق الشراء"
3. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "79.57%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يراعى الفصل بين وظيفة المسئول عن المعاملات المالية والمسئول عن تسجيل تلك المعاملات"
4. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "79.20%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يوجد مراقب داخلي ذي كفاءة مهنية"
5. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "78.30%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يرفع المراقب تقارير دورية عن أداء العمل للإدارة"
6. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "77.96%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تعزز كافة المصروفات بمستندات ثبوتية مؤيدة لها"
7. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "76.67%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يوجد أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة"
8. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "76.40%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يوجد لجان متخصصة للمشتريات وتنفيذ الأعمال"
9. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "75.92%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تتبع الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في الجامعة"
10. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "68.98%" ومستوى الدلالة "0.006" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله"
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (مدى توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة) تساوي 3.89 ، و الوزن النسبي يساوي 77.85 % وهي أكبر من

الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 11.244 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة بدرجة كبيرة أظهرت البيانات السابقة نتائج تشير إلى توفر أنظمة ضبط داخلي في مؤسسات التعليم العالي بدرجة كبيرة وهذا إن دل فإنما يدل على اهتمام تلك المؤسسات بالرقابة التي لها دور كبير في توفير التمويل لها.

جدول رقم (20)

تحليل فقرات المحور الرابع (درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يوجد مراقب داخلي ذي كفاءة مهنية.	3.96	0.727	79.20	9.333	0.000
2	يوجد أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة.	3.83	0.781	76.67	7.393	0.000
3	تتبع الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في الجامعة.	3.80	0.912	75.92	6.106	0.000
4	يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله.	3.45	1.100	68.98	2.856	0.006
5	يرفع المراقب تقارير دورية عن أداء العمل للإدارة.	3.91	1.139	78.30	5.508	0.000
6	يراعى الفصل بين وظيفة المسئول عن المعاملات المالية والمسئول عن تسجيل تلك المعاملات.	3.98	1.225	79.57	5.479	0.000
7	يوجد نظام مشتريات يضبط حدود وطرق الشراء.	4.02	1.108	80.41	6.444	0.000
8	يوجد لجان متخصصة للمشتريات وتنفيذ الأعمال.	3.82	1.273	76.40	4.556	0.000
9	تعزز كافة المصروفات بمستندات ثبوتية مؤيدة لها.	3.90	1.065	77.96	5.900	0.000
10	يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها.	4.26	0.828	85.20	10.756	0.000
	جميع الفقرات	3.89	0.561	77.85	11.244	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 49 " تساوي 2.01

تحليل فقرات المحور الخامس : مدى توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة  
تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد  
عينة الدراسة في المحور الخامس (مدى توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة) مرتبة  
تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "81.60%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أنه "يتم عمل الموازنات بصورة سنوية"

2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "78.40%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أنه "يتم اعتماد الموازنات من مجلس الأمناء"

3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "74.40%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أن "يوجد قواعد واضحة لإعداد الموازنات"

4. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "74.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أن "يتم إعداد الموازنات بالاعتماد على البيانات التاريخية بالإضافة

لأسعار السوق"

5. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "70.83%" ومستوى الدلالة "0.003" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أنه "يتم إشراك كافة الدوائر والأقسام في إعداد الموازنة"

6. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "70.40%" ومستوى الدلالة "0.003" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أنه "تستخدم القوائم المالية لتحديد المركز المالي بصورة سليمة"

7. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "69.20%" ومستوى الدلالة "0.001" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تعد موازنات تفصيلية دورية لبرامجها ومشاريعها"

8. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "67.20%" ومستوى الدلالة "0.035" وهي أقل من

0.05 مما يدل على أن "عمل الموازنة للجامعة يتم من خلال موازنات البرامج والمشاريع"

9. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "60.40%" ومستوى الدلالة "0.904" وهي أكبر

من 0.05 مما يدل على أنه "لا يتم رفع تقارير إدارية للإدارة عن سير العمل والانحرافات"

10. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "59.60%" ومستوى الدلالة "0.909" وهي أكبر

من 0.05 مما يدل على أنه "لا تستخدم القوائم المالية المعتمدة لقياس كفاءة الإدارة في التنفيذ"

11. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "56.40%" ومستوى الدلالة "0.310" وهي أكبر

من 0.05 مما يدل على أن "الموازنات لا تستخدم كأساس لتقييم أداء الدوائر والأقسام"

12. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "56.00%" ومستوى الدلالة "0.291" وهي

أكبر من 0.05 مما يدل على أنه "لا يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ودراسة

#### أسباب الانحراف

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (مدى توفر مقومات

وأدوات الرقابة في الجامعة) تساوي 3.41، و الوزن النسبي يساوي 68.18 % وهي أكبر من

الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 4.135 وهي أكبر من قيمة t

الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما

يدل على توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة بدرجة كبيرة نوعاً ما

يرى الباحث أن البيانات السابقة تشير إلى توفر مقومات وأدوات الرقابة في مؤسسات التعليم

العالي بدرجة كبيرة نوعاً ما بنسبة 68.18 % والسبب في ذلك هو الضعف في رفع تقارير

للإدارة عن سير العمل والانحرافات أولاً بأول، أيضاً الضعف في استخدام القوائم المالية

المعتمدة لقياس كفاءة الإدارة في التنفيذ، كذلك الضعف في استخدام القوائم المالية عند إعداد

الموازنات.

جدول رقم (21)

تحليل فقرات المحور الخامس (مدى توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يوجد قواعد واضحة لإعداد الموازنات.	3.72	0.757	74.40	6.725	0.000
2	تعد الجامعة موازنات تفصيلية دورية لبرامجها ومشاريعها.	3.46	0.908	69.20	3.581	0.001
3	يتم إعداد الموازنات بالاعتماد على البيانات التاريخية بالإضافة لأسعار السوق .	3.70	1.199	74.00	4.127	0.000
4	يتم عمل الموازنة للجامعة من خلال موازنات البرامج والمشاريع.	3.36	1.174	67.20	2.169	0.035
5	يتم عمل الموازنات بصورة سنوية.	4.08	0.877	81.60	8.709	0.000
6	يتم اعتماد الموازنات من مجلس الأمناء.	3.92	1.175	78.40	5.535	0.000
7	يتم إشراك كافة الدوائر والأقسام في إعداد الموازنة.	3.54	1.184	70.83	3.169	0.003
8	تستخدم الموازنات كأساس لتقييم أداء الدوائر والأقسام.	2.82	1.240	56.40	-1.026	0.310
9	يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ودراسة أسباب الانحراف.	2.80	1.325	56.00	-1.067	0.291
10	يتم رفع تقارير إدارية للإدارة عن سير العمل والانحرافات.	3.02	1.169	60.40	0.121	0.904
11	تستخدم القوائم المالية المعتمدة لقياس كفاءة الإدارة في التنفيذ.	2.98	1.237	59.60	-0.114	0.909
12	تستخدم القوائم المالية لتحديد المركز المالي بصورة سليمة.	3.52	1.182	70.40	3.110	0.003
0.000	جميع الفقرات	3.41	0.699	68.18	4.135	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "49" تساوي 2.01

تحليل فقرات المحور السادس: درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد

عينة الدراسة في المحور السادس (درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية

ومؤسسات التدقيق في الجامعة) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:



1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "89.36%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتم مراجعة حسابات الجامعة بشكل دوري من مدقق حسابات خارجي مستقل"

2. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "82.92%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتم التفتيش على أعمال وأنشطة الجامعة من قبل هيئة الرقابة العامة"

3. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "82.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تلتزم الجامعة بتوجيهات وملاحظات الأجهزة الرقابية"

4. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "80.82%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تتعاون الجامعة بشكل كبير مع مفتشي الأجهزة الرقابية"

5. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "76.40%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تقرير المراجع الخارجي يعرض على مجلس الأمناء في اجتماعاته"

6. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "75.83%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتم تعيين المدقق الخارجي وتحدد أتعابه من مجلس الأمناء"

7. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "75.00%" ومستوى الدلالة " " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يقوم المراجع الخارجي بجولات المراجعة على حسابات الجامعة أثناء"

#### السنة المالية

8. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "66.40%" ومستوى الدلالة "0.118" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه "لا تتضمن تقارير الأجهزة الرقابية تقييم الأنظمة المالية والإدارية للجامعة"

9. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "65.71%" ومستوى الدلالة "0.128" وهي أكبر من

0.05 مما يدل على أنه "لا تتضمن تقارير الرقابة مقترحات تتعلق بتطوير النظام المالي والإداري"

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (درجة الالتزام

بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة) تساوي 3.86، و

الوزن النسبي يساوي 77.26% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t

المحسوبة تساوي 8.406 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى

الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن درجة الالتزام بالمعايير المتعلقة

بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة كبيرة

إلا أن هناك قصور في التعاون مع مفتشي الأجهزة الرقابية، كما أن تقارير الأجهزة الرقابية

لا تتضمن تقييم للأنظمة المالية والإدارية، كما أنها لا تتضمن تطوير لهذه الأنظمة في

مؤسسات التعليم العالي.

#### جدول رقم (22)

تحليل فقرات المحور السادس (درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتم مراجعة حسابات الجامعة بشكل دوري من مدقق حسابات خارجي مستقل.	4.47	0.856	89.36	11.758	0.000
2	يتم تعيين المدقق الخارجي وتحدد أتعابه من مجلس الأمناء.	3.79	1.166	75.83	4.703	0.000
3	يعرض تقرير المراجع الخارجي على مجلس الأمناء في اجتماعاته.	3.82	1.101	76.40	5.267	0.000
4	يقوم المراجع الخارجي بجولات المراجعة على حسابات الجامعة أثناء السنة المالية.	3.75	1.062	75.00	4.893	0.000
5	يتم التفتيش على أعمال وأنشطة الجامعة من قبل هيئة	4.15	1.111	82.92	7.148	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	الرقابة العامة.					
6	تلتزم الجامعة بتوجيهات وملاحظات الأجهزة الرقابية.	4.10	0.735	82.00	10.577	0.000
7	تتعاون الجامعة بشكل كبير مع مفتشي الأجهزة الرقابية.	4.04	1.079	80.82	6.750	0.000
8	تتضمن تقارير الأجهزة الرقابية تقييم الأنظمة المالية والإدارية للجامعة.	3.32	1.421	66.40	1.593	0.118
9	تتضمن تقارير الرقابة مقترحات تتعلق بتطوير النظام المالي والإداري.	3.29	1.291	65.71	1.549	0.128
	جميع الفقرات	3.86	0.726	77.26	8.406	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "49" تساوي 2.01

### جميع المحاور

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة أثر الرقابة المالية على تمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور.

ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 3.72، و الوزن النسبي يساوي 74.39 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 9.51 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05

لذلك وبناءً على النتائج السابقة لجميع الفرضيات فإن الباحث يرى أنها تشير إلى أن الرقابة المالية لها اثر على تشجيع واستمرار تمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.

جدول رقم (24)

تحليل محاور الدراسة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني	4.06	0.551	81.14	13.422	0.000
2	مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفو وفعال في الجامعة	3.29	1.032	65.86	2.006	0.050
3	درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة	3.95	0.528	79.00	12.730	0.000
4	درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة	3.89	0.561	77.85	11.244	0.000
5	توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة	3.41	0.699	68.18	4.135	0.000
6	درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة	3.86	0.726	77.26	8.406	0.000
	جميع المحاور	3.72	0.535	74.39	9.511	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "49" تساوي 2.01

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تعمل الرقابة المالية بتوفير فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني

عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين أن

المتوسط الحسابي تساوي 4.06 ، و الوزن النسبي يساوي 81.14% وهي اكبر من الوزن

النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 13.422 وهي اكبر من قيمة t

الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما

يدل على أن تعمل الرقابة المالية بتوفير فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني

عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

جدول رقم (30)

علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني	4.06	0.551	81.14	13.422	0.000

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية السابقة القائلة بوجود علاقة بين الرقابة المالية وتوفير

فرص التمويل وان الرقابة المالية لها الأثر الأكبر في توفير فرص التمويل لمؤسسات

التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة وذلك عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

الفرضية الثانية : توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في الجامعة عند مستوى دلالة

$a = 0.05$

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين أن

المتوسط الحسابي تساوي 3.29، و الوزن النسبي يساوي 65.86% وهي اكبر من الوزن

النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 2.006 وهي اقل من قيمة t الجدولية

والتي تساوي 2.01، ومستوى الدلالة تساوي 0.51 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على

عدم توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في الجامعة بصورة متوسطة عند

مستوى دلالة  $a = 0.05$

جدول رقم (25)

مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفو وفعال في الجامعة

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.051	2.006	65.86	1.032	3.29	مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفو وفعال في الجامعة

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية القائلة بتوفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفو وفعال وتمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وذلك عند مستوى دلالة

$$a = 0.05$$

الفرضية الثالثة : توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة بدرجة كبيرة عند

$$a = 0.05 \text{ دلالة}$$

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن المتوسط الحسابي تساوي 3.95 ، و الوزن النسبي يساوي 79.0% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 12.73 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة

$$a = 0.05$$

جدول رقم (26)

درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.000	12.730	79.00	0.528	3.95	درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية القائلة بتوفر نظام محاسبي سليم وتمويل مؤسسات التعليم

العالي الفلسطيني وذلك عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

الفرضية الرابعة: توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة

$a = 0.05$

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين أن

المتوسط الحسابي تساوي 3.89، و الوزن النسبي يساوي 77.85% وهي اكبر من

الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 11.244 وهي اكبر من قيمة

t الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05

مما يدل على توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة بدرجة متوسطة عند مستوى

دلالة  $a = 0.05$

جدول رقم (27)

درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة	3.89	0.561	77.85	11.244	0.000

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية السابقة القائلة بتوفر أنظمة ضبط داخلي وتمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وذلك عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

الفرضية الخامسة: توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن المتوسط الحسابي تساوي 3.41، و الوزن النسبي يساوي 68.18% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 4.135 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

جدول رقم (28)

توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة	3.41	0.699	68.18	4.135	0.000

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية السابقة القائلة بتوفر مقومات وأدوات الرقابة المستخدمة

وتمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وذلك عند مستوى دلالة  $a = 0.05$



الفرضية السادسة: درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات

التدقيق في الجامعة مرتفعة عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن المتوسط الحسابي تساوي 3.86، و الوزن النسبي يساوي 77.26% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 8.406 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة مرتفعة عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

جدول رقم (29)

درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة	3.86	0.726	77.26	8.406	0.000

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية السابقة القائلة بتوفر الالتزام بالمعايير المتعلقة بالأجهزة الرقابية ودور مؤسسات التدقيق في توجيه وضبط الأداء المالي وتمويل مؤسسات التعليم

العالي الفلسطيني وذلك عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

# الفصل السادس

## "النتائج والتوصيات"

6.1: نتائج الدراسة.

6.2: توصيات الدراسة.

يعتبر هذا الفصل ملخص لنتائج الدراسة الميدانية، وربطها في الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى وضع التوصيات التي تساعد على تحسين الأداء المالي والإداري لمؤسسات التعليم العالي وزيادة الإنتاجية والخدمات المقدمة للمجتمع وبيان أوجه الضعف والقصور في الأنظمة الرقابية.

### أولاً: نتائج الدراسة:

يمكن أن نجمل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الآتي:

1- أظهرت الدراسة الميدانية عدم توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة ، وذلك على الرغم من أهميتها في فعالية الرقابة الداخلية، فبعض مقومات الهيكلية تتوفر بدرجة كبيرة، بينما تضعف درجة توفر الهيكلية في مقومات أخرى، الأمر مرتبط بمدى شعور وإدراك إدارات الجامعات بحاجتها لتلك المقومات، ومدى ملاءمتها لأوضاعها وبرامجها مقارنة بحساب التكلفة والعائد.

2- أظهرت الدراسة الميدانية توفر مقومات النظام المحاسبي بدرجة كبيرة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، حيث تبين أن الأنظمة المحاسبية توفر مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات المحاسبية، كما أن الأنظمة المحاسبية المطبقة في تلك المؤسسات تتلاءم بدرجة عالية نوعاً ما مع أنشطتها وبرامجها وطبيعة عملها، إضافة إلى أن تلك المؤسسات تستخدم البرامج المحاسبية في إثبات وتسجيل معاملاتها بشكل يمكنها من استخراج التقارير بسهولة وبالشكل المطلوب وإعداد التقارير في الوقت المناسب وبالشكل الذي يطلبه مستخدمي تلك التقارير.

3- بينت الدراسة أن أنظمة الضبط الداخلي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة تتوفر بدرجة كبيرة، والتي لها الدور الفعال في إحكام عملية الرقابة المالية والإدارية على تلك المؤسسات، حيث تبين أن أنظمة الضبط الداخلي توفر مراقبين داخليين ذي كفاءة مهنية، كما أنها توفر أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة، كما أن الوظيفة الرقابية تتبع لأعلى هيئة إدارية في الجامعة، كما يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله، وعلى الرغم من قوة أنظمة الضبط الداخلي إلا أن هناك بعض القصور في بعض جوانبها وهي عدم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها.

4- أظهرت الدراسة الميدانية استخدام مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة للأدوات الرقابية بدرجة كبيرة نوعاً ما إلا أن هناك ضعف في رفع تقارير للإدارة عن سير العمل والانحرافات أولاً بأول، أيضاً الضعف في استخدام القوائم المالية المعتمدة لقياس كفاءة الإدارة في التنفيذ.

5- أظهرت الدراسة بتوفر درجة الالتزام بالمعايير المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة بدرجة كبيرة إلا أن هناك قصور في التعاون مع مفتشي الأجهزة الرقابية، كما أن تقارير الأجهزة الرقابية لا تتضمن تقييم للأنظمة المالية والإدارية، كما أنها لا تتضمن تطوير لهذه الأنظمة في مؤسسات التعليم العالي.

6- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين الرقابة المالية على مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة والتمويل لتلك المؤسسات، حيث كان أعلى علاقة للتمويل مع توفر نظام محاسبي، ثم تلاها توفر أنظمة الضبط الداخلي، ثم درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق، ثم تلاها توفر مقومات وأدوات الرقابة، وأخيراً توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في مؤسسات التعليم العالي.

## ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء ما سبق تبين أهمية ودور الرقابة المالية في نجاح مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة في أداء برامجها وأنشطتها وتشجيع الاستمرار في تدفق التمويل اللازم لأداء وانجاز تلك البرامج والمشاريع، وعليه فان توصيات الدراسة تتناول الموضوعات التالية:

1- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة التي تعاني من ضعف وقصور في بعض المقومات لتلك الهياكل بما يتناسب مع حجم وطبيعة عملها وبما يزيد من فعالية الرقابة المالية الداخلية في ضوء الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال الآتي:

- ü وجود قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسئوليات الدوائر والأقسام.
  - ü أن تتم التعيينات حسب الاحتياجات الفعلية وعلى أساس الكفاءة.
  - ü أن يتلاءم عدد الموظفين مع حجم العمل والنشاط داخل المؤسسة.
  - ü أن توفر الهيكلية آلية للتنسيق الفعال بين دوائر وأقسام المؤسسة.
  - ü أن توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة.
- 2- العمل على تطوير النظام المحاسبي والذي له دور فعال في عملية التخطيط المالي للجامعات مما يجعله يساهم في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات وقت حدوثها.
- 3- تطوير أنظمة الضبط الداخلي والتي لها دور كبير وفعال في إحكام عملية الرقابة والاهتمام بمراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد منها.
- 4- تطوير مقومات وأدوات الرقابة في الجامعات والتي لها الدور الأساسي في عملية الرقابة من خلال الآتي:

- ü أن يتم رفع تقارير إدارية للإدارة عن سير العمل والانحرافات أولاً بأول.

- ü أن يتم استخدام القوائم المالية المعتمدة لقياس كفاءة الإدارة في التنفيذ.
- ü أن يتم استخدام الموازنات كأساس لتقييم أداء الدوائر والأقسام.
- ü أن يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له ودراسة أسباب الانحراف.
- 5- تطوير التقارير الرقابية بحيث تصل إلى درجة تتضمن فيها تقييم للأنظمة المالية والإدارية في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، كما تتضمن مقترحات تتعلق بتطوير النظام المالي والإداري لها.
- 6- تطوير العمل الرقابي بحيث لا يبقى في إطار الرقابة المالية التقليدية، وإنما يرتقي لمستوى رقابة وتقويم الأداء ورقابة المردود الاقتصادي.
- 7- حث الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على زيادة مواردها المالية من مصادرها الذاتية، من خلال إصدار تشريع بفرض ضرائب على أرباب العمل المستفيدين من الخريجين، كذلك فرض ضرائب على دخل الخريجين لفترة معينة، أيضاً يجب على مؤسسات التعليم العالي زيادة الاهتمام بالنشاطات الإنتاجية والعمل على توسيعها، وذلك حتى لا تصبح رهينة لسياسة وفلسفة الجهات المانحة.
- 8- إعطاء دور اكبر لمؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية والتي من شأنها المساهمة بدرجة أفضل في تطوير مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو الوفاء، جمال، وآخرون - اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية - دار المعرفة الجامعية - مصر، 2000م.
2. إدريس، ثابت عبد الرحمن - إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات - الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005م.
3. التركي، أحمد وآخرون - التنمية والتخطيط والتعليم الوظيفي في البلاد العربية - سرس الليان 1962م.
4. جربوع، يوسف محمود - مراجعة الحسابات المتقدمة - 2002م
5. حجازي، محمد عباس - المراجعة، الأصول العلمية والممارسة الميدانية - مكتبة عين شمس 1995م
6. حريم، حسين. مبادئ الإدارة الحديثة. دار الحامد للنشر والتوزيع 2006م
7. حسانين، محمد سمير - دراسات في مشكلات التعليم الجامعي والعالي - مطابع غباشي - طنطا، 1989م.
8. حنفي، عبد الغفار - أساسيات لدارة منظمات الأعمال - الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006م
9. الخطيب، خالد، و شامية، احمد - أسس المالية العامة - دار وائل للنشر، 2007م
10. د. جمعة، احمد حلمي - المدخل إلى التدقيق الحديث - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، 2005م.
11. رشيد، احمد - نظرية الإدارة العامة - العملية الإدارية في الجهاز الإداري - دار المعارف بمصر 1974
12. السلمي، علي، الإدارة العامة - 1977م.
13. الشامي، لبنان و نينو، ماركو - الإدارة المبادئ الأساسية - 2001م.
14. شيحا، إبراهيم عبد العزيز - الإدارة العامة - الدار الجامعية للطباعة والنشر - بيروت - 1994
15. الصحن، محمد وآخرون - مبادئ الإدارة - الدار الجامعية - 2002م.
16. العامري، صالح و الغالبي، طاهر - الإدارة والأعمال - دار وائل للنشر، 2007م
17. عبد اللطيف، احمد - إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية - المكتبة الجامعية الازاريطة - الإسكندرية 2000م.

18. العتيبي، صبحي جبر. تطور الفكر والأساليب في الإدارة. دار الحامد للنشر والتوزيع 2005م
19. العلاق، بشير - أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم - دار اليازوري العلمية، عمان، 1999
20. غنيمة، محمد - تمويل التعليم والبحث العلمي العربي المعاصر أساليب جديدة- الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002م.
21. المطارنة، غسان فلاح - تدقيق الحسابات المعاصرة - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة- عمان 2006م
22. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح - الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين - 2006م
23. نصر، عبد الوهاب، وشحاتة، السيد شحاتة - الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة - 2006م.
24. الوادي، محمود، وعزام، زكريا- مبادئ المالية العامة- دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007م
- ثانياً: رسائل الماجستير والدكتوراه:**
1. الباشا، عوني راغب- سبل تفعيل دور الرقابة لضبط الأداء المالي الخاص بالمدفوعات العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية. - رسالة ماجستير- الجامعة الإسلامية- غزة- 2005م.
2. حماد، أكرم إبراهيم عطية- تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي، دراسة مقارنة- رسالة دكتوراه-جامعة الجزيرة، قسم المحاسبة والتمويل- السودان.
3. سلمان، محمد - نموذج مقترح لتمويل مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة- رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم درمان، السودان 2000م.
4. شاهين، سمر محمد راغب- واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. - رسالة ماجستير- الجامعة الإسلامية- غزة- 2007م.
5. شرف، محمد محمد- اثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية دراسة ميدانية- المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. - رسالة ماجستير- الجامعة الإسلامية- غزة- 2005م.
6. شعث، منى- واقع تمويل التعليم الجامعي ومستقبله من وجهة نظر القائمين علي الجامعات الفلسطينية ومجلس التعليم وأجهزة الدولة - رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية - نابلس، فلسطين 1997م.



7. صبيح، لينا زياد - صيغ تمويل التعليم المستنقاة من الفكر التربوي الإسلامي وأوجه الإفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني. - رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية - غزة - 2005م.
8. عياش، يوسف حسن حامد - مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أداء أنشطة وكالة الغوث الدولية (الانروا) في غزة، في ضوء معايير المراجعة الدولية. - رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية - غزة - 2005م.
9. ماضي، كامل احمد إبراهيم - مدى فاعلية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة. - رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية - غزة - 2004م.
10. يوسف، إبراهيم يوسف - وسائل الرقابة على الأموال العامة بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي - حوالية كلية الشريعة والقانون والدراسات الإسلامية - العدد الثاني عشر - سنة 1994م.

#### ثالثاً: الدوريات والمؤتمرات:

1. إبراهيم، علي وآخرون-تمويل التعليم العالي في مصر -قراءات حول التعليم العالي،اليونسكو، 1991م.
2. الأغا، صالح اسعد - تمويل التعليم الجامعي وأثره على الإدارة الجامعية في فلسطين - ورقة عمل مقدمة إلى اليوم العلمي المنعقد بجامعة القدس المفتوحة بغزة، 2006/11/29م.
3. تحديث طرق الرقابة في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية - مجلة الرقابة المالية 2004، المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية.
4. جريو، داخل - التعليم الجامعي بين ازدياد الطلب ومشكلات التمويل - المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 17-19 نيسان 2000م
5. الخشاب، عبد الإله، ومجداب العناد -الجامعة المنتجة-الفلسفة و الوسائل - مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن :الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية1996م.
6. الدليمي، نصيف - تجربة العراق في التعليم العالي و البحث العلمي - التمويل الذاتي، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 17-19 نيسان 2000م.
7. رحمة، أنطوان - كفاية تمويل التعليم العالي في الدول العربية أوضاعها و سبل تحسينها- المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 17-19 نيسان 2000م.

8. السنبل، عبد العزيز-التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين - الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002م.
9. السيدية، محمد ومحمود باطويح - تطوير مصادر التمويل للتعليم الجامعي وتوزيعها - المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 17-19 نيسان 2000م.
10. غانم، محمد - الدور التنموي للجامعات العربية ومصادر التمويل غير التقليدية - المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 17-19 نيسان 2000م.
11. قانون رقم (11) لسنة 1998م بشأن مؤسسات التعليم العالي - الوقائع الفلسطينية، العدد ثلاثون، نوفمبر 1998م.
12. قانون هيئة الرقابة العامة، رقم 17 لسنة 1995م (استبدل هذا القانون بقانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم 15 لسنة 2004م ونشر في مجلة الوقائع
13. كلاب، سعيد يوسف - الرقابة المالية والإدارية ودورها في عملية التنمية الإدارية - مؤتمر كلية التجارة في الجامعة الإسلامية. غزة، 13-15 فبراير 2006م
14. المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، مجلة الرقابة المالية، تونس، العدد 28، يونيو 1996.
15. نوفل، محمد - مآزق سياسة التعليم العالي في ظل توجهات التنمية - مستقبل التربية العربية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 1995م.
16. الهلالي، الهلالي - اتجاهات حديثة في تمويل التعليم الجامعي - المؤتمر القومي السنوي العاشر، جامعة المستقبل في الوطن العربي، جامعة عين شمس، 28 ديسمبر، 2003م.
17. وزارة التربية والتعليم العالي - تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي - ورشة عمل، جامعة حلب الجمهورية العربية السورية، 2003م

#### المواقع الإلكترونية:

1. الحاوري، احمد- التعليم في اليمن بين قيود التمويل ومتطلبات التطوير - نسخة الكترونية 27 أكتوبر 2006 متوفرة على الموقع: [www.yemn-nic.info](http://www.yemn-nic.info)
2. المنيع، محمد بن عبدالله- تمويل التعليم - جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007م [www.faculty.ksu.edu.sa/3283/doclib](http://www.faculty.ksu.edu.sa/3283/doclib)

خامساً: المراجع الإنجليزية:

1. Albrech, D. and Ziderman, **A Funding Mechanisms for Higher Education**, Available:[www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail),(1992).
2. Fayol Henri, **General and Industrial Management**, New York: Pitman, Jain, DP , Auditing. Konark publishers. PVT . LTD .1996
3. Jain, DP , **Auditing. Konark publishers. PVT . LTD .1996**
4. Jongbloed,Ben. **Funding higher education: a view from Europe: A Comparative Overview**, Available:[www.utwente.nl/cheps/summer.../Brazil%20funding%20vs2.pdf](http://www.utwente.nl/cheps/summer.../Brazil%20funding%20vs2.pdf)(2008)
5. Koontz Harold, O`Donnel Cyril , Weihrich Heinz, **MANAGEMENT**, McGraw, Hill, New York, 1984,p540
6. Merisotis, Jamic, **Higher education fundting in ethipia: an assessment and guidance for next steps**, [siteresourccs.Worldbank.or/.../resources/merisotis-ethiopia.pdf](http://siteresourccs.Worldbank.or/.../resources/merisotis-ethiopia.pdf), (2003).
7. Morse,ellsworth ll., **MANAGEMENT performance aduting**, hand book for auditors, edited by james cashin (n.y.:mc garw-hill,1971) Publishing Corporation, 1949,p107.

# الملاحق

## ملحق رقم (1)



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة والتمويل

الأخ الكريم

تحية طيبة وبعد،،،

### **الموضوع: تعبئة استبانة لبحث ماجستير بعنوان أثر الرقابة المالية على تمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الرقابة المالية في استمرار توفير التمويل اللازم لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني لتمكينها من القيام بالبرامج والمشاريع التي تحقق أهدافها التي أنشأت من أجلها، ولهذا الغرض أعدت الاستبانة المرفقة من أجل إتمام رسالة الماجستير في المحاسبة والتمويل بعنوان:

### **أثر الرقابة المالية على تمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"**

وحيث أننا نعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائمين لموازة الأبحاث العلمية التي تخدم تطور مجتمعنا، فكلنا أمل في تعاونكم معنا من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة، علما بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

وتفضلوا بفاتق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

محمود حمزة الغماري

أ - معلومات عامة:

يرجى وضع دائرة حول الإجابة المناسبة:

<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم	المؤهل العلمي:
<input type="checkbox"/> اقتصاد	<input type="checkbox"/> علوم مالية	<input type="checkbox"/> إدارة أعمال	<input type="checkbox"/> محاسبة	التخصص:
<input type="checkbox"/> أخرى.....	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> محاسب	المستوى الوظيفي:
<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> من 10 - أقل	<input type="checkbox"/> من 5 - أقل من 10	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/> القدس المفتوحة	<input type="checkbox"/> الأقصى	<input type="checkbox"/> الأزهر	<input type="checkbox"/> الإسلامية	الجامعة التي تعمل بها:
<input type="checkbox"/> 50 فأكثر	<input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل	<input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40	<input type="checkbox"/> أقل من 30 عام	العمر:
	من 15 سنة	سنوات		
	من 50 عام	40 عام		

ب - القسم الثاني:

الرقم	العبارة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة محدودة	غير متوفر
<b>أولاً: مدى توفر هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي كفؤ وفعال في الجامعة.</b>						
1-	تتوفر هيكلية تنظيمية واضحة ومرنة تتلاءم مع برامج ومشاريع الجامعة.					
2-	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسئوليات الدوائر والأقسام.					
3-	يوجد وصف وظيفي خاص بالموظفين.					
4-	يوجد توافق بين الوصف الوظيفي للموظفين وتخصصاتهم العلمية.					
5-	عدد الموظفين يتلاءم مع حجم العمل والنشاط داخل الجامعة.					
6-	تتم التعيينات حسب الاحتياجات الفعلية وعلى أساس الكفاءة.					
7-	توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة.					
8-	توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين دوائر وأقسام الجامعة.					
<b>ثانياً: حدد درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي في الجامعة.</b>						
1-	تستخدم الجامعة نظام محاسبي معتمد يتلاءم مع أنشطتها.					
2-	يحدد النظام المحاسبي الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.					
3-	يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستنديه وسجلات مالية واضحة وكاملة.					
4-	تستخدم الجامعة نظام محاسبي محوسب					
5-	تسجل المعاملات المالية أولاً بأول بصورة منتظمة					
6-	يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة وواقعية					
7-	يمكن النظام المحاسبي من إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها.					

8-	يمكن النظام المحاسبي من إعداد التقارير المالية عن الأنشطة والبرامج بشكل تفصيلي لكل برنامج أو مشروع.				
9-	يساهم النظام المحاسبي في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات وقت حدوثها.				
10-	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.				
<b>ثالثاً: حدد درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في الجامعة.</b>					
1-	يوجد مراقب داخلي ذي كفاءة مهنية.				
2-	يوجد أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة.				
3-	تتبع الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في الجامعة.				
4-	يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله.				
5-	يرفع المراقب تقارير دورية عن أداء العمل للإدارة.				
6-	يراعى الفصل بين وظيفة المسئول عن المعاملات المالية والمسئول عن تسجيل تلك المعاملات.				
7-	يوجد نظام مشتريات يضبط حدود وطرق الشراء.				
8-	يوجد لجان متخصصة للمشتريات وتنفيذ الأعمال.				
9-	تعزز كافة المصروفات بمستندات ثبوتية مؤيدة لها.				
10-	يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها.				

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يوجد
<b>رابعاً: ما مدى توفر مقومات وأدوات الرقابة في الجامعة.</b>						
1-	يوجد قواعد واضحة لإعداد الموازنات.					
2-	تعد الجامعة موازنات تفصيلية دورية لبرامجها ومشاريعها.					
3-	يتم إعداد الموازنات بالاعتماد على البيانات التاريخية بالإضافة لأسعار السوق .					
4-	يتم عمل الموازنة للجامعة من خلال موازنات البرامج والمشاريع.					
5-	يتم عمل الموازنات بصورة سنوية.					
6-	يتم اعتماد الموازنات من مجلس الأمناء.					
7-	يتم إشراك كافة الدوائر والأقسام في إعداد الموازنة.					
8-	تستخدم الموازنات كأساس لتقييم أداء الدوائر والأقسام.					
9-	يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ودراسة أسباب الانحراف.					
10-	يتم رفع تقارير إدارية للإدارة عن سير العمل والانحرافات.					
11-	تستخدم القوائم المالية المعتمدة لقياس كفاءة الإدارة في التنفيذ.					
12-	تستخدم القوائم المالية لتحديد المركز المالي بصورة سليمة.					

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يوجد
<b>خامساً: حدد درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في الجامعة.</b>						
1-	يتم مراجعة حسابات الجامعة بشكل دوري من مدقق حسابات خارجي مستقل.					
2-	يتم تعيين المدقق الخارجي وتحدد أتعابه من مجلس الأمناء.					
3-	يعرض تقرير المراجع الخارجي على مجلس الأمناء في اجتماعاته.					
4-	يقوم المراجع الخارجي بجولات المراجعة على حسابات الجامعة أثناء السنة المالية.					
5-	يتم التفتيش على أعمال وأنشطة الجامعة من قبل هيئة الرقابة العامة.					
6-	تلتزم الجامعة بتوجيهات وملاحظات الأجهزة الرقابية.					
7-	تتعاون الجامعة بشكل كبير مع مفتشي الأجهزة الرقابية.					
8-	تتضمن تقارير الأجهزة الرقابية تقييم الأنظمة المالية والإدارية للجامعة.					
9-	تتضمن تقارير الرقابة مقترحات تتعلق بتطوير النظام المالي والإداري.					

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يوجد
<b>سادساً: علاقة الرقابة المالية بتوفر فرص التمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.</b>						
1-	وجود رقابة مالية فعالة يؤثر على حجم التمويل.					
2-	تزيد فرصة المؤسسة في الحصول على التمويل كلما تعززت عناصر الرقابة المالية.					
3-	وجود رقابة مالية فعالة يتيح أبواب ومجالات إضافية للحصول على التمويل.					
4-	تزيد درجة تجاوب المؤسسات المانحة في حالة توفر مقومات الرقابة المالية بشكل جيد.					
5-	يطالب الممولون بتوفر رقابة مالية فعالة داخل الجامعة كشرط لمنح التمويل.					
6-	الإفصاح الكافي والشفافية في إعداد التقارير المالية تزيد من فرص الحصول على التمويل اللازمة للجامعة.					



**ملحق رقم (2)**  
**قائمة بأسماء المحكمين للإستبانة**

الرقم	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
1.	أ. د. سالم عبدالله حلس	نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية	الجامعة الإسلامية – غزة
2.	د. علي عبدالله شاهين	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية – غزة
3.	د. عصام البحيصي	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية – غزة
4.	د. حمدي زعرب	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية – غزة
5.	د. يوسف بحر	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية – غزة
6.	د. نافذ بركات	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية – غزة

**ملحق رقم (3)**  
**قائمة بأسماء المقابلات التي أجراها الباحث**

الرقم	الاسم	الوظيفة	التاريخ
1.	صلاح ماجد عدس	مدقق داخلي	2009/3/11م
2.	باسل أبو زعيتر	رئيس قسم المحاسبة	2009/3/11م
3.	راغب أبو شعبان	مدير الدائرة المالية (جامعة الأزهر)	2009/3/12م