

أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

Effects of Internal Audit Units on Faculty Performance at Jordanian University as Viewed by Those Working in These Units

د. ميسون طلاع الزعبي

قسم الإدارة وعلم النفس

كلية العلوم التربوية

جامعة آل البيت

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الجامعات الأردنية على أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الداخلية في هذه الجامعات من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين في هذه الوحدات.
- 2- هل يختلف أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية باختلاف متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والجامعة.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (36) فرداً يعملون في وحدات الرقابة الداخلية في الجامعات الحكومية الأردنية وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: تراوحت تقديرات أفراد العينة لأثر وحدات الرقابة الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس من تقدير ضعيف إلى متوسط (2.49- 2.87) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة أقل من بكالوريوس حتى مجال تعاون الدائرة مع الوحدة ومجال كفاية المصادر البشرية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الجامعة بين جامعات الوسط وجامعات الشمال، وتضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات.

Abstract

The aim of this study was to identify the effect of internal audit units at Jordanian Universities on faculty performance in these Universities as viewed by those working in those units; through answering the following questions:

- What is the effect of internal audit units at Jordanian Universities, on Faculty performance as viewed by those working in these units?
- Does the effects of these units differ according to subjects' experience educational qualification and geographical site of the University?

The study was conducted on a sample of (36) people at the Jordanian public Universities, and revealed the following: Mean rate of internal audit units effect ranged from low of moderate (2.49- 2.87) experience variable has no significant effect on these ratings whereas educational qualification and University location have a significant effects an these rating.

The study contains some recommendations.

مقدمة:

تعتبر الجامعة المؤسسة التعليمية التي تعد القيادات المهنية بمختلف أنواعها، لأن وجود الجامعة يقتصر دائماً بالفكر والعلم والحضارة التي تساهم في تطور المجتمع وأفراده، ولأنها تلعب دوراً رائداً في عملية بناء التطور العلمي والعمل على دعم المجتمع وتزويده بما يحتاجه من مهن مختلفة، لذلك لا يمكن للإدارة الجامعية أن تؤدي وظائفها بنجاح ما لم تعتمد في سياستها ونهجها على أسلوب عمليات إدارية وتخطيط سليم، وتنظيم واضح، واتصال فعال واتخاذ القرارات الفعالة، وتقويم موضوعي، ورقابة مستمرة، وإذا لم تعتمد هذه الأسس في أسلوب العمليات الإدارية فإنها ستفشل في تحقيق أهدافها، وتتحوّل المؤسسة المتقدمة الرائدة إلى مؤسسة متخلفة بالمقارنة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى في المجتمع التي هي جزء منه، لذلك تلجأ الجامعات إلى دراسة برامجها على اختلاف أنواعها، ومعرفة ما إذا كانت متلائمة مع ما يحدث من تقدم وأنها بحاجة إلى تطوير أو حتى تغيير لهذا البرامج من أجل زيادة فاعلية إدارتها في تحقيق الأهداف المنشودة. وعند النظر لأجهزة الرقابة بكافة أشكالها من منظور نظمي شامل، فإن هذه الوحدات يمكن أن تشكل الكيانات الصغرى للأنظمة الرقابية الواسعة. وعند قيام هذه الوحدات بالدور المهم الذي يفترض أن تضطلع به، ستساعد بلا شك، أجهزة الرقابة الأخرى وتخفف من العبء عنها.

الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية عنصراً رئيساً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري، وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، والرقابة عملية مخططة تهدف إلى وضع معايير للأداء.

ويمكن القول أن هناك علاقة تلازم وترابط بين الرقابة والتخطيط حيث لا توجد رقابة إلا إذا وجدت الأهداف والخطط، فالتخطيط يبحث في وضع برامج مناسبة ومتكاملة.

فقد قال (تيري) عن هذه العلاقة (أن السبب الرئيسي في وجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المحققة إنما تطابق وتوافق تلك الخطط من قبل، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخططة يتم اكتشافها فتتخذ في الحال الإجراءات التصحيحية اللازمة بالشكل الذي يضمن عودة الأنشطة إلى السير في الطريق المخطط لها وبالتالي تحقق أهدافها. (Terry, 1995).

ومع ازدياد أهمية الرقابة، تزيد مسؤولياتها، فإذا كانت تعتبر من أهم وأثقل أعباء الإدارة، فإنها مهمة تتطلب تحمل المخاطر والدخول فيها، لأن الرقابة يمكن أن تشير إلى النتائج المرغوبة، ومع ذلك فإنها تبقى وسيلة هامة من وسائل فاعلية الإدارة وعن طريقها يتم تحقيق السياسات العامة المنشودة للمؤسسة. وإن الفساد الإداري أو الاقتصادي إن وجد يكونان في الغالب نتيجة لضعف الرقابة على أداء جهات الإدارة العامة.

وللرقابة أشكال كثيرة منها: السياسية، التشريعية، القضائية، والإدارية، وفي هذه الدراسة سنتحدث عن (الرقابة الإدارية) التي هي رقابة تقوم بها الإدارة أو السلطة التنفيذية نفسها أو تتولاها أجهزتها المختصة.

مفهوم الرقابة الإدارية:

- للرقابة الإدارية مفاهيم متعددة ومتنوعة تختلف في معظمها من حيث درجة التفاصيل وتتفق في غالبيتها من حيث المحتوى. ومع اختلاف التعريفات للرقابة الإدارية فإنها تجمع بأن الرقابة الإدارية هي عملية قياس النتائج الفعلية للمؤسسة.
- الرقابة الإدارية هي الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية الرئيسية التي تتكون من التخطيط والتنظيم والقيادة، حيث تمثل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية. (حسن، 1984).

- فالعملية الإدارية تبدأ بوظيفة التخطيط وتنتهي بالرقابة. وللوصول إلى الهدف المخطط له في أي مؤسسة كان لا بد من الرقابة على سير الأعمال، فالرقابة هي جزء لا يتجزأ من العمل الإداري في المؤسسة في كل مستوياتها العليا أو الوسطى أو الدنيا.
- ويرى أنتوني وآخرون (Anthonye, 1992) في محاولاتهم لإظهار مفهوم الرقابة، أن المهمة الأساسية التي تسعى الرقابة لتحقيقها هي محاولة التطابق بين الأهداف الشخصية للأفراد العاملين في التنظيم مع أهداف التنظيم نفسه، على الرغم أنه لا يمكن تحقيق التطابق الكامل والوصول إليه.
- ويوضح أيلون (Eilon, 1979) أن الرقابة هي وظيفة مستمرة في العملية الإدارية، وهي جانب جوهري منها، وأنه بدون الرقابة لا يمكن أن تكون هناك إدارة. وللرقابة الإدارية جانبين: جانب نظري، وجانب عملي.
- أما الرقابة الإدارية من الجانب النظري، فينظر إليها على أنها جزء من النظرية الإدارية وأنها موضوعاً يتصف بالمعيارية، وينصب تركيز الرقابة على مسألة الكفاءة، والفاعلية في العمليات التنظيمية. وهي بذات الوقت تتمحور حول مجموعة مبادئ وإرشادات تنطوي بما يتمثل على المدير عمله لكي تعمل منظمته بشكل أفضل. (Puxty, 1989).
- والرقابة الإدارية مفهوم متعدد الحقول بشكل كبير فهي تتطلب مساهمات من المحاسبة بما يتعلق بعمليات القياس، ومن الاقتصاد عندما تتضمن الرقابة عمليات توزيع المصادر، وتتطلب عمليات اتصال وتنسيق ودوافع مما يعني ارتباطها بعلم النفس الاجتماعي وخاصة السلوك التنظيمي. (Maciariello, 1994).
- أما الرقابة الإدارية من الجانب الاجتماعي فتتسم بالخصائص التالية:
- 1- الرقابة الإدارية رقابة ذاتية تمارسها الإدارة على نفسها، فهي تملك في هذا المجال قدرات واسعة للتقدير والتفسير مما يمكنها من إعادة النظر في قرارها وسحبها، مما يجعلها: رقابة وجوبية، ورقابة مجانية. (Eilon, 1979).
 - رقابة وجوبية ذلك أن الإدارة ملزمة باحترام القواعد العامة في حدود نشاطها، وأن تصحح ما تقع فيه من أخطاء وتجاوزات مما يجعلها من أهم واجبات الرقابة ومجانبة لأن ممارستها لا تحتاج إلى أية رسوم مادية.
 - 2- الرقابة الإدارية هي رقابة مرنة، أي أنه لا يجب أن تتصف الرقابة الإدارية بالتشدد وذلك حتى تمكن النظام الرقابي من الاستجابة للتغيرات والظروف الطارئة التي قد تحدث في نظام الرقابة، وأيضاً لا يجب أن تتصف الرقابة بالليونة حتى لا تعطى المجال للعاملين بهذا المجال تجاهل الأنظمة والقوانين وعدم الوصول إلى الأهداف التي وضعتها المؤسسة التي تعمل بنظام رقابي معين. (Pedersoun, 1984).
 - 3- الرقابة الإدارية هي عملية مستمرة، وذلك إن الأعمال الإدارية تتم دائماً وباستمرار، وشاملة لأنها تشمل كل أجزاء النظام من كل المستويات لذلك فإن الرقابة نظام شامل وظيفته التأكد من كل أجزاء التنظيم تعمل في توازن وتناغم مع بعضها البعض. (الصحن، 1994).
- تعريف الرقابة الإدارية:**
- الرقابة لغوياً:
- تعطي كلمة رقابة في اللغة معاني عدة منها: مخافة الله، الحراسة، الانتظار، الحذر، الرصد. (العلمي، 1988).

- تتكون كلمة الرقابة في اللغة الفرنسية (control) من جزأين هما: (contre) و (role) ويقصد بها أن فعل الرقابة يعتبر مرادفاً لفعل الفحص والبحث، كما يعتبر مرادفاً لفعل الإشراف والمتابعة والملاحظة. (العلمي، 1998).
- أما كلمة الرقابة في اللغة الإنجليزية (control) فلها معنيان هما: السلطة والفحص. (لسكوبيه، 1968).
- الرقابة وظيفياً:
لا يعطي الجانب اللغوي للرقابة التعريف الدقيق للمعنى، ويمكن أن تتعدد تعريفاتها، ولا يمكن حصرها بسبب اختلاف وجهات النظر حول تعريفها، وذلك لاختلاف وجهات النظر لكتاب الرقابة الإدارية.
ومن هذه التعريفات:
- الرقابة الإدارية هي "عملية قياس النتائج الفعلية وذلك بمقارنتها بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة، وذلك تشخيص وتحليل سبب الانحراف عن المسار المرسوم وإجراء التعديلات اللازمة. (ياغي، 1994).
- الرقابة الإدارية هي "التي تتيح التأكد من أن العمل الذي يتم يطابق ما يتوقع إن يكون عليه وهي تشمل تحديد معايير رقابية وقياس النتائج لمعرفة أي خروج عن المتوقع، والتعرف على أسبابه والعمل على تصحيحه. (راضي، 1993).
- أن الرقابة تعتبر حكماً، نوعاً من المقابلة بين عنصرين هما: العمل المنفذ والأصول الموضوعية أو المحددة مسبقاً له، وتكون غايتها البحث عن مدى المطابقة بينهما، والرقابة على مختلف أنواعها وأشكالها، جوهرها واحد فالمهم أن تستطيع إظهار الفوارق الممكن حصولها بين ما تم تنفيذه، وبين ما رسم له أساساً، وبالتالي أن تسهم في وضع حد لهذه الفوارق والسعي إلى إزالتها. (المؤتمر العربي الخامس للعلوم الإدارية، الكويت، 1968م).

تطور مفهوم الرقابة الإدارية:

من الصعب تتبع أصول الرقابة، لأنها غير واضحة الأصل ويرجع ذلك في أن كتاباً مختلفين قد استخدموا المصطلح نفسه ليعكس مقاصدهم الشخصية، أما الرقابة الإدارية كعمل ممارس فهو موجود في التنظيمات الإدارية، ولكن بعد استعراض ما كتب في الإدارة من الأدب النظري، نرى أن هناك عدة مراحل مرت فيها دراسة الرقابة الإدارية، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى:

لقد بدا الاهتمام بالرقابة الإدارية من خلال منظري الإدارة التقليديين الأوائل، أمثال فريدريك تايلور ماكس ويبر.

ويقول تايلر "إن الهدف الأساسي من تجاربه الإدارية، أن الرقابة تكون بيد الإدارة للتحكم بالعاملين والسيطرة عليهم".

أما الرقابة بالنسبة إلى فايول "هي أن يتم التأكد من إن كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية".
أما ويبر فكان له مبدأ وهو إصراره على التمسك بالقواعد والطرق الرسمية والإجرائية من خلال اهتمامه بالعمليات والإجراءات أكثر من نتائج تلك النشاطات.

ويتضح من هذه المرحلة أنه كان ينظر إلى الرقابة على أنها الطريقة التي من خلالها تستطيع الإدارة التأثير والتغيير في العوامل الداخلية للتنظيم، وذلك للاستجابة للعوامل والظروف البيئية التي لا يمكن السيطرة عليها. (Terry, 1995).

المرحلة الثانية:

تتمثل في تطور مفهوم الرقابة الإدارية كحقل دراسي مرتبط بعلم المحاسبة حيث إن (تشوا وآخرون) يشيرون إلى أن الرقابة نشأت من معالم المحاسبة الإدارية. (Putty etal, 1989) وأنه بين سنتي (1912- 1915) كانت العلاقة بين المحاسبة ورقابة المنشأ في بدايات التشكيل وذلك من خلال التركيز على ضرورة توفر السجلات للمقارنة مع المعايير المحددة مسبقاً. ويعلق (موكلر) على التعريف الذي قدمه (فايول) لإظهار مفهوم الرقابة الإدارية، على أن الأخير كان يقصد في ذلك بالدرجة الأولى الجانب المالي للرقابة. وبعد ذلك ساد اعتقاد أن الرقابة هي إجراء مالي يهتم به المحاسبون ولا يزال هذا الاعتقاد سائد حتى يومنا هذا. (بعيره، 1992).

المرحلة الثالثة:

وكانت تتمثل في تطور الرقابة كما عكسها الاتجاه السلوكي في حركة العلاقات الإنسانية وتجارب (هوثورن) أكبر دليل على ذلك حيث كان الافتراض الرئيس المتمثل بأن ردود فعل الأفراد عادة ما تكون سلبية تجاه المعايير المفروضة عليهم من أعلى. وكانت حركة العلاقات الإنسانية قد جاءت على خلفية الافتراض المتمثل بزيادة الاهتمام بالعنصر البشري في التنظيمات الإدارية، وضرورة مشاركتهم في وضع وتأسيس المعايير التي تحكم عملهم وبالتالي زيادة ورفع مستوى أدائهم. (عسكر، 1985).

المرحلة الرابعة:

وهي التي ظهرت عندما أعيد تشكيل العلاقة بين التنظيم وبيئته وفي ذلك يشير Puxty إلى أن الفهم الصحيح للرقابة هو الذي يستند إلى الفهم الضروري للعلاقة بين التنظيم وبيئته وأن الرقابة على الأفراد داخل التنظيم بالمعنى الضيق ليست هي الرقابة بالمعنى الصحيح لأن هذا المعنى يفقد أحد أهم جوانب الرقابة الإدارية وهو المدى الذي يستطيع فيه التنظيم السيطرة على بيئته وقد استفادت دراسة الرقابة الإدارية في هذه المرحلة من الأدوات التي تم اشتقاقها من الجهود التي بذلت في بحوث العمليات وحقول الإحصاء وغيرها. (Mockler, 1980).

المرحلة الخامسة:

حيث ظهرت في بداية الستينيات عندما بدأ (ويليام جبروم الثالث) بوضع الأسس لعلم الرقابة الإدارية في مؤلفه (الرقابة الإدارية) وذلك عندما أقر بأن ما يسمى بالرقابة الإدارية إنما هو حقل من حقول المعرفة بما ينفرد به من مفاهيم مميزة وخاصة به، وقد هدف (جبروم) في دراسته إلى تطوير إطار علمي للرقابة الإدارية وحاول استكشاف نظرياتها ومبادئها. (Puxty, 1989).

المرحلة السادسة:

في هذه المرحلة بدأت تدخل فيها الرقابة الإدارية الاستخدام في الإدارة العامة، ففي الستينيات كانت الرقابة الإدارية تستخدم بشكل ضيق في الإدارة الحكومية، ولكن بعد ازدياد الاهتمام باستخدامها في هذا المجال خاصة بعد الجهود المبذولة في تحديد أهداف بعض البرامج الحكومية، وذلك بهدف قياس التقدم في هذه البرامج. (Mochler, 1980).

أهمية الرقابة الإدارية:

لا يمكن القول بعدم وجود أهمية للرقابة الإدارية في التنظيمات الإدارية على اختلاف أنواعها.

بما أن هنالك مهمة ومبرر لوجود تنظيم معين، وهي عبارة عن هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى التنظيم إلى تحقيقها، وبما أن هنالك نشاطات ومهام إدارة تنجز فإن هناك حاجة ضرورية لوجود الرقابة فالرقابة الإدارية هي الميزان الذي تقيس التنظيمات به أين وصلت وما حققت وأين تسير. وتعتبر الرقابة أيضاً الموجه الذي ينبير الطريق لوضع سياسات وخطط مستقبلية للمؤسسة. (ياغي، 1994).

وترجع أهمية الرقابة الإدارية إلى عدة مبررات منها:

- 1- مبررات تتعلق بدور الدولة الحديثة من خلال التغيير الواضح الذي طرأ على مفهوم الإدارة العامة من المفهوم التقليدي الذي يركز على المبادئ الإدارية البحتة، ومحاولة فصلها عن السياسة.
- وأيضاً اتساع نشاط الإدارة العامة وتنوع وتعقد أعمالها وتعاطم أساليب واستراتيجيات إدارية حديثة مما جعل للرقابة الإدارية أهمية متزايدة.
- 2- تحظى الرقابة باهتمام خاص من جانب بعض رواد الإدارة، وهم يصفون الرقابة كوظيفة إدارية، حتى أن أحدهم يصف التنظيم بأنه الرقابة، كما أن الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى. والرقابة ترتبط بعلاقات وثيقة مع تلك الوظائف، فهي تعمل وبشكل واضح كمدخلات رئيسية في وظيفة التخطيط، وتعمل أيضاً كمدخلات رئيسية في عمليات صنع القرارات الإدارية وعقلانيتها، وذلك لما توفره الإدارة من بدائل وأساليب لحل المشكلات والحد منها مستقبلاً، كما أن للرقابة دور مهم في الكشف عن عيوب الأنظمة والوظائف الإدارية. (الغرياني، 1987).

أهداف الرقابة الإدارية: (ياغي، 1994).

إن الغرض من الرقابة الإدارية هو تحقيق عدة أهداف، منها:

- 1- التأكد من أن العمل يسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.
- 2- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل واكتشاف الأخطاء فور حدوثها.
- 3- وضع الحلول والإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات التي تكشف عنها الرقابة، ومعرفة أسباب تلك الانحرافات لتلافي حدوثها مستقبلاً.
- 4- تحسين مستوى الأداء وترشيد الأنفاق في الأجهزة الحكومية من خلال كشف مواطن الضعف في الأنظمة والأساليب والممارسات الإدارية التي لا تتسم بالكفاءة والاقتصاد.
- 5- تحسين عمليات الاتصال داخل وخارج التنظيم، والتأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إمام تام بما تم تنفيذه من أعمال في المستويات الأخرى.

أهم المبادئ التي يجب أن تتوفر في تصميم الأنظمة الرقابية الإدارية:

عند تصميم أي نظام رقابي إداري يجب أن تتوفر فيه عدة مبادئ أهمها:

- 1- وضوح الأهداف وتحديدها، وذلك لأن الرقابة الإدارية مرتبطة بالأهداف العامة التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها. (درويش وتكلا، 1980).
- 2- الاستقلالية، وذلك من خلال تأمين الاستقلال الكافي للنظام الرقابي عند تصميمه، والاستقلال هنا يعني الاستقلال الإداري والمالي، وتوفر الحرية الكاملة للمسؤول في إدارة شؤون موظفيه. (ياغي، 1994).
- 3- وضوح النظام الرقابي ومرونته ومناسبته، وذلك بتوضيح الأنظمة والقوانين حتى يسهل التعامل بين الأفراد والموظفين في تلك المؤسسة، وتحديد واجبات الأفراد، ويكون مرناً بحيث يسمح بإمكانية التغيير المستمر كلما سمح له بذلك. (حسين، 1990).

4- الموضوعية والواقعية، حيث لا تخضع معايير التقييم التي يستخدمها النظام الرقابي للجوانب الشخصية التي لا تمت للعمل بصلة، ويجب أن تكون هذه المعايير واقعية ويمكن تحقيقها. (ياغي، 1994).

الرقابة الإدارية الداخلية :

يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على اختلاف أوجه نشاطاتها التي تؤديها. وبمعنى آخر: هي تلك الأساليب والسياسات الرقابية التي يتوصل إليها الرؤساء الإداريون لضمان تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة للعاملين في تلك المؤسسة، ولهم الحق في محاسبة العاملين عن الأخطاء التي يرتكبونها واتخاذ كافة الإجراءات المناسبة لذلك. (بغيره، 1992).

مفهوم الرقابة الداخلية وتعريفها :

إن الذين ذكروا مفهوم الرقابة الإدارية بالتعريفات السابقة لم يكونوا بمعزل عن الرقابة الداخلية بشكلها العام، مع أن الرقابة الإدارية هي أحد الجوانب التي تمثلها الرقابة الداخلية، ومن هذه التعريفات:

- تعريف كل من (الصحن والسرايا) "الرقابة الداخلية هي مجموعة من القواعد والإجراءات والإرشادات توضح في صورة مكتوبة تتضمنها لوائح تلزم من يعمل بالتنظيم إتباعها". (1994، ص130).
- وعرفها ياغي "إنها تلك الأنواع من الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها، وهي تلك الأساليب والسياسات الرقابية (التي تستخدمها المنظمة) لضمان تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة. (1994).
- وقد عرف انتوني (Anthony, 1992) "الرقابة والتدقيق الداخلي على أنها وحدة يتم تشكيلها بهدف التأكد من أن المعلومات ترسل بشكل دقيق فيما يتعلق بالقواعد الإرشادية وأن المقدرات التنظيمية يتم المحافظة عليها، واقتراح الطرق لتحسين الكفاءة والفاعلية الإدارية. ويعرفها الغرياني (1987) على أنها: تلك التي تعمل على التقييم الخاص بكيفية تطبيق السياسات والإجراءات، والبرامج وطرق العمل، وكذلك مدى تحقيق الهدف وتتم من المنظمة على العمليات التي تؤديها. (ص44).

وقد أجمعت التعريفات السابقة على أن الرقابة:

"وحدة يتم تشكيلها داخل المنظمة بقصد التأكد من أن المنظمة تحقق عناصر الكفاءة والاقتصاد والفاعلية في عملياتها المختلفة وفحص مدى التطابق بين المعايير المحددة، وبين ما يتم تنفيذه على أرض الواقع وإظهار الفروقات الممكنة بينهما، واقتراح التحسينات المناسبة".

ظهور أنظمة الرقابة الإدارية الداخلية :

تنبع أهمية الرقابة الإدارية الداخلية من أهمية الرقابة بشكل عام، وتعتبر من أهم الوظائف الإدارية ولها ميزات تتمثل في: (الصحن؛ السرايا، 1994).

1- زيادة واتساع نطاق أنشطة برامج الحكومة، أدى إلى زيادة وإبراز دور الرقابة الإدارية الداخلية في ضرورة الحصول على تقييم داخلي لفاعلية الإدارة داخل الأجهزة الحكومية من خلال دور الرقابة الداخلية، وتقييم أداء الأنشطة واكتشاف الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها حتى يمكن تلافيها.

2- الجانب الاقتصادي والمتمثل في تخفيض تكلفة الرقابة الخارجية من وقت وجهد ونفقات، وذلك من خلال اعتمادها على أنظمة الرقابة الداخلية وتعتبر أداة هامة ومستمرة ومساعدة لأجهزة الرقابة الخارجية. (الصحن؛ السرايا).

3- بما إن الرقابة تستطيع أن تكتشف الانحرافات الإدارية، لذلك فهي تقترح السبل الكفيلة لإزالة هزة الانحرافات وتلافيتها في المستقبل من خلال الرقابة الإدارية الداخلية.

متطلبات نجاح أنظمة الرقابة الإدارية الداخلية:

لأن الرقابة الإدارية الداخلية تعتمد على الأنظمة حتى تتحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها، لذلك لا بد من توفر المتطلبات التالية: (حسين، 1990).

- 1- وجود خطة تنظيمية سليمة وواضحة يتم صياغتها من الأهداف التنظيمية.
- 2- وجود معايير صالحة للأداء المطلوب تحقيقه.
- 3- توفر العناصر البشرية الملائمة، حيث يجب توفير العدد الكافي من المراقبين ذوي الكفاءة وعلى مستوى عالٍ من الخبرة والتدريب والتخصص في مجال الرقابة.
- 4- الاعتبار الإنساني، فلا بد من خلق جو من التعاون والمودة بين المراقبين والذين تطبق الرقابة عليهم، ولا بد من مشاركتهم في وضع المعايير الرقابية التي ستطبق عليهم.

المشاكل والمعوقات التي تواجه أنظمة الرقابة الإدارية الداخلية:

إن أهم ما يواجه أنظمة الرقابة الإدارية الداخلية في الدوائر الحكومية التي تعمل بها، المشاكل والمعوقات التالية: (الصحن؛ السرايا، 1994).

- 1- إن المفاهيم المتمثلة في الكفاءة والفاعلية لم تحظ بالاهتمام الكافي، وما زالت الرقابة الداخلية في معظم دول العالم بعيدة عن هذه المقاييس.
- 2- لا يزال اهتمام أنظمة الرقابة الداخلية ينصب على جانبها المادي وضعف الاهتمام بالجانب الإداري لتلك الأنظمة، ولا زالت مهمة الرقابة الإدارية الداخلية تنحصر بالقيام بفحص الشكاوي التي تحال إليها سواء كانت من أطراف داخل أو خارج التنظيم، لرفع التقارير غير المنتظمة بهذه الشكاوي والمخالفات للإدارة العليا.
- 3- هنالك بعض المعوقات تتعلق في درجة الاستقلالية والصلاحيات المعطاة، فطالما هذه الأنظمة تتبع للإدارات العليا التي تعمل فيها فإن مسألة الاستقلالية لهذه النظم تثير الكثير من التساؤلات مما يزيد الأمر سوءاً في حال عدم توفر الصلاحيات الممنوحة للعاملين بهذه الوحدات، والحصانة الكافية، ونقص الحوافز المعطاة لهم مما جعل وظيفة الرقابة الداخلية من أثقل المهمات أكثرها إزعاجاً.

مشكلة الدراسة:

نظراً للدور الهام الذي تلعبه وحدات الرقابة الداخلية على أداء العاملين في المؤسسات بمختلف أشكالها وما تقدمه من تغذية راجعة تساعد في تصحيح الانحرافات، إن وجدت أو تعزيز الإيجابيات من أجل زيادة الفاعلية الإدارية تكمن مشكلة هذه الدراسة في التعرف على أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على دوائر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نظراً للدور الهام الذي يلعبه أعضاء هيئة التدريس في نجاح أو فشل مؤسسات التعليم العام.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في هذه الجامعات والخروج بتوصيات يؤمل أن تفيد إدارات الجامعات الأردنية في وضع السياسات واتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة أعضاء هيئة التدريس فيها.

أهمية الدراسة :

انطلاقاً من أهمية الدور الذي تلعبه وحدات الرقابة الإدارية في تحسين وتطوير أداء المؤسسات فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية هذا الدور إضافة إلى المكانة الهامة التي يجب أن تتمتع بها وحدات الرقابة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي.

أسئلة الدراسة :

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الداخلية في الجامعات؟
- 2- هل يختلف أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغيرات الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، الجامعة.

منهجية الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة المحكمة في جمع البيانات.

مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الجامعات الأردنية الذين بلغ عددهم () أما عينة الدراسة ونظراً لقلّة أعداد العاملين في وحدات الرقابة الإدارية فقد اقتصر على عدد من الجامعات الحكومية في أقاليم الشمال والوسط والجنوب وبلغ عددهم (36) موظفاً تم توزيع الاستبانة عليهم واسترداد الاستبانات بشكل كامل.

ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	25.0
	5-10 سنوات	7	19.4
	أكثر من 10 سنوات	20	55.6
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	4	11.1
	بكالوريوس	24	66.7
	أكثر من بكالوريوس	8	22.2
الجنس	ذكر	35	97.2
	أنثى	1	2.8
الجامعة	الشمال	10	27.8
	الوسط	18	50.0
	الجنوب	8	22.2
المجموع		36	100.0

أداة الدراسة:

اعتماداً على الدراسات السابقة والمراجع المختصة في مجال الرقابة الإدارية قامت الباحثة بتصميم استبانة تألفت من (6) مجالات هي تعاون الدائرة مع الوحدة، عوامل البيئة التصحيحية، كفاية المصادر البشرية كفاية التشريعات، عملية الرقابة وظروف العمل الرقابي، جوانب الإنجاز الكلي للوحدات و(59) فقرة وبعد التأكيد من صدق الأداة عن طريق عرضها على لجنة من المحكمين تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي للمجالات وللأداة ككل ويظهر الجدول رقم (2) معامل الاتساق الداخلي لكل مجال على حدة وللأداة كاملة حيث تراوحت هذه المعاملات ما بين 0.67% إلى 0.95% بالنسبة للمجالات، في حين بلغ معامل الاتساق الداخلي للأداة ككل 0.89%.

جدول (2) معال الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات وللأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي
تعاون الدائرة مع الوحدة	0.85
عوامل البنية التنظيمية	0.67
كفاية المصادر البشرية	0.79
كفاية التشريعات	0.74
عملت الرقابة وظروف العمل الرقابي	0.75
جوانب الإنجاز الكلي للوحدات	0.95
الكلي	0.89

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- 1- متغير الجنس له فئتان ذكر، أنثى ونظراً لوجود أنثى واحد، فقد تم إسقاط هذا المتغير من التحليلات الإحصائية اللاحقة.
- 2- متغير الخبرة به ثلاثة مستويات: أقل من خمس سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من عشر سنوات.
- 3- متغير المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات، أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، أكثر من بكالوريوس.
- 4- متغير موقع الجامعة: وله ثلاثة مستويات شمال، وسط، وجنوب.

ثانياً: المتغير التابع:

إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المكونة من (6) مجالات و(59) فقرة.

أسلوب التحليل الإحصائي:

تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل بيانات الدراسة حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة على متغيرات الدراسة، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة، في حين تم استخدام تحليل التباين الأحادي في تحليل إجابات أفراد العينة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.

محددات الدراسة:

- صغر حجم العينة والذي حال دون إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالشكل الصحيح.

الدراسات السابقة:

حظي موضوع الرقابة الداخلية بحظ وافر من البحث والدراسة وقد غطت هذه الدراسة مجالات وعينات مختلفة في مؤسسات عامة وخاصة كما تطرقت هذه الدراسات إلى الأشكال المختلفة للرقابة إلا أن موضوع أثر وحدات الرقابة الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس فلا يزال، وحسب علم الباحثة مجالاً لم تتطرق إليه الدراسات بشكل كافي بل ويمكن القول لم تتطرق له على الإطلاق.

وبعد البحث في المصادر المختلفة (قواعد البيانات) المجلات والدوريات، وعلى شبكة الانترنت قامت الباحثة بانتقاء الدراسات التالية والتي غطت جوانب مختلفة من الرقابة الإدارية الداخلية تم تصنيفها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

الدراسات العربية:

أجرى الرشدان (1992) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الرقابة الإدارية على أداء الإدارة العامة في الأردن وتحديد أهم المشكلات التي تواجه هذه الرقابة في الأردن على وسائلها وأدائها، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (1021) موظفاً في وزارة الأشغال العامة والإسكان (دراسة حالة) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ما بين التجاوز في تطبيق القوانين والأنظمة وضعف الرقابة وتدني في مستوى الأداء لدى أفراد العينة.

أما المستريحي (1999) قد أجرى دراسة هدفت إلى تقييم وفحص مستوى الإنجاز الكلي لوحدة الرقابة الإدارية الداخلية في الدوائر الحكومية الأردنية والتعرف على العوامل المؤثرة في ذلك الإنجاز.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (181) موظفاً وموظفة يعملون في الدوائر الحكومية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإنجاز الكلي للوحدات الرقابية متوسط، وأن هناك فروق في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الإنجاز الكلي لوحدة الرقابة الداخلية تعزى لمتغير الخبرة.

قام العضاية (1992) بدراسة واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات العامة الأردنية بهدف التعرف على مدى الأثر الذي أحدثته إحداث وحدة الرقابة الداخلية في جامعة مؤتة على نشاطات الجامعة ودوائرها، أجريت الدراسة على عينة شملت (20) موظفاً من العاملين في دوائر الجامعة المختلفة إضافة إلى العاملين في جهاز الرقابة الداخلية في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدخال جهاز الرقابة الداخلية قد أدى إلى إحداث بعض التغييرات أهمها انخفاض نسبة الخطأ في الإجراءات بنسبة 4٪ خلال عام 1992، وأن الرقابة اقتصر على التدقيق المالي فقط.

وأجرى مهيبار (1993) دراسة هدفت إلى تشخيص المعوقات وتحليل المشكلات التي تحد من فاعلية وحدات التدقيق المالي في (24) وزارة ودائرة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصور في كفاية التشريعات المتعلقة لوحدات التدقيق المالي الداخلي وتدني مؤهلات المدققين في تلك الوحدات.

أما عياش (2003) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين، أجريت الدراسة على (215) مدير ومديرة ومعلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية في محافظة مادبا كانت عالية جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسة تعزى لمتغير الخبرة.

وأجرى الإبراهيم (2000) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع عمل وحدات أثر الرقابة الإدارية والمالية في الجامعات الأردنية الحكومية وأثر الجامعة ومكان العمل ووحدة الخبرة في هذا الواقع، وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة في الجامعات الأردنية رقابة لاحقة لكشف مواطن الخلل، وتعتمد كذلك على الملاحظات

الشخصية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مكان وجود الجامعة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

الدراسات الأجنبية:

لم تتمكن الباحثة من إيجاد سوى دراسة أجنبية.

قام سم (Sim, 1996) بدراسة هدفت إلى الوصول لفهم أفضل عما إذا كان تصميم أنظمة الرقابة الإدارية له علاقة بتحسين الإنتاجية والأداء، اشتملت الدراسة (83) مؤسسة اختيرت عشوائياً من المؤسسات التي تزيد المبيعات السنوية عن (10) ملايين دولار في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تصميم أنظمة الرقابة الإدارية وتطبيقها بطريقة مناسبة وبين توفير أجواء من التحسن المستمر للأداء.

تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية".

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في إجابة هذا السؤال والجدولين (3، 4) يبينان هذه المتوسطات.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	4	كفاية التشريعات	2.87	0.482
2	6	جوانب الإنجاز الكلي للوحدات	2.83	0.997
3	2	عوامل البيئة التنظيمية	2.78	0.532
4	5	عملية الرقابة وظروف العمل الرقابي	2.62	0.539
5	1	تعاون القسم مع الوحدة	2.54	0.643
6	3	كفاية المصادر البشرية	2.49	0.396
الكلي	2.60	0.462	الكلي	2.60

أشروعات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

د. ميسون طلاع الزعبي

جدول (4)

الرتبة	رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	26	توفير وظيفة الرقابة الإدارية للعاملين بها حوافز تشجيعية ومعدنية وإشارات إضافية تساعد في إعطائهم دافعية أكبر للعمل.	3.97	0.971
2	29	اعتقد أن عدد العاملين في الوحدة كاف للقيام بأداء العمل الرقابي الإداري في الدائرة.	3.92	1.156
3	13	يلجأ العاملون في الوحدة لطرق غير الرسمية للاتصال بالإدارة العليا في المؤسسة.	3.81	1.037
4	35	يختلف الاتصال الرسمي بين الوحدة والأجهزة الأخرى ذات العلاقة بالفاعلية.	3.75	0.937
5	46	تتدخل الإدارة العليا لتغيير خط سير الجدول الزمني أو البرنامج الرقابي المبدع من قبل الوحدة بشكل مستمر.	3.75	0.967
6	34	إن التشريعات (من قوانين وأنظمة وبلديات وتعليمات) قد وفرت مجموعة من قنوات الاتصال الرسمية الكافية بين الوحدة والأجهزة ذات العلاقة.	3.58	1.025
7	12	أرى وجود عوائق في خطوط الاتصال بين الوحدة والإدارة العليا في الدائرة.	3.53	0.845
8	4	تعرض الإدارة العليا على اطلاع الوحدة على القرارات التي تنوي إصدارها لتقوم الوحدة بدراساتها وتقييمها وإجازتها قبل أن تصدر.	3.25	0.967
9	40	تتوفر الصلاحيات الكافية لمدير الوحدة لنقل موظفيه وترقيتهم وتدريبهم ومكافئتهم.	3.25	1.360
10	5	يتميز التعاون والتنسيق بين الوحدة وبين وحدة التطوير الإداري في الدائرة (إن وجدت) بالفاعلية والاستمرارية.	3.22	0.959
11	51	الحالات أو المكافآت المقدمة للوحدة.	3.22	1.124
12	59	محاضر الاجتماعات التي قامت الوحدة بدراساتها ومراجعتها قياساً بمجموعها الكلي.	3.22	1.098
13	56	أقسام الدائرة، ومكاتبها الخارجية (إن وجدت) التي تم مراجعة ومراقبة أعمالها إدارياً.	3.14	1.268
14	47	ترافق الوحدة بشكل مستمر وفعال القرارات والخطط والبرامج قبل تنفيذها للتأكد من تمسكها مع القوانين والأنظمة والتعليمات وأهداف الدائرة وذلك في مركز الدائرة والمكاتب خارجها (إن وجدت).	3.06	0.984
15	11	اعتقد أن المستوى التنظيمي الحالي للوحدة قياساً بالوحدات والأقسام الرئيسية الأخرى في الدائرة مستوى لائق.	3.03	1.320
16	31	إن التشريعات (مثل القوانين والأنظمة والبلديات والتعليمات) والمعمول بها حالياً تفي باغراض الرقابة الإدارية الداخلية وتتصف الشمول.	3.03	1.055
17	49	تقوم الوحدة وبشكل مستمر وفعال بالرقابة الإدارية الشاملة (لكل القرارات والخطط والبرامج) التي تصدر عن الدائرة ومكاتبها الخارجية (إن وجدت).	3.03	1.055
18	27	تتيح وظيفة الرقابة الإدارية الداخلية للعاملين بها فرص إلى وظائف أعلى في المستقبل.	3.00	0.793
19	57	التقارير التي رفعتها الوحدة للإدارة العليا قياساً بمجموع التقارير المطلوب من الوحدة بذلك.	2.89	1.166
20	55	القرارات التي تم تعديلها أو إلغاؤها بالفعل (بعد توصية الوحدة بذلك).	2.86	1.125
21	37	توفر التشريعات (مثل القوانين والأنظمة والبلديات والتعليمات) للعاملين في الوحدة الحصانة وتعظيم الصلاحيات الكافية لإنجاز العمل الرقابي الإداري في الدائرة.	2.81	1.117
22	58	الخطط والبرامج المتعلقة بالدائرة والتي قامت الوحدة بمراجعتها وتقييمها قياساً بمجموعها الكلي.	2.81	1.117
23	50	تقوم الوحدة بشكل مستمر وفعال بمراقبة وتقييم الخطط والبرامج والقرارات التي تقرها الدائرة.	2.78	1.072
24	9	تقوم الأقسام والوحدات في الدائرة بطبقات المشكلة بشكل مستمر من الوحدة لحل المشاكل التي تواجهها تلك الأقسام.	2.75	1.079
25	30	يعمل الموظفون الإداريون بطرف عمل بريحة ومناسبة (من إضاءة، تهوية، إلخ).	2.67	1.121
26	60	مستوى إنجاز أو أداء وحدة الرقابة الإدارية الداخلية التي تعمل بها بشكل عام.	2.67	1.331
27	17	يُتسم الوصف الوظيفي (المهام والواجبات) في وحدات الدائرة الأخرى بالوضوح والدقة.	2.64	1.125
28	54	القرارات التي أوصت الوحدة بتعديلها أو إلغاؤها بعد دراستها.	2.64	1.175
29	42	هناك أجهزة ومعدات كافية (كمبيوتر، آلات حاسبة، إلخ) تساعد في إنجاز العمل الرقابي الإداري المطلوب.	2.56	1.107
30	48	ترافق الوحدة جزئياً وتشكل مستمر وفعال القرارات والخطط والبرامج التي تصدرها الدائرة وذلك في مركز الدائرة والمكاتب خارجها (إن وجدت).	2.56	0.939
31	23	يشعر العاملون بالوحدة بالرضى الكافي عن وظائفهم.	2.53	0.971
32	39	أرى أن ترسيخ الوحدة مع سلطة عليا خارج الدائرة وليس داخلها.	2.53	1.483
33	20	هناك متطلبات واضحة وفعالة لشاغلي الوظائف المختلفة في الدائرة من مؤهلات وتخصصات وخبرات ومهارات.	2.50	1.159
34	52	المخالفات للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تم ضبطها من قبل الوحدة.	2.47	1.207
35	7	أرى أن الوحدات والأقسام الأخرى في الدائرة لديها سرعة في الاستجابة لتزويد الوحدة بالمعلومات والبيانات والأرقام التي تخدم عملها.	2.42	1.079
36	32	توفر التشريعات (مثل القوانين والأنظمة والبلديات والتعليمات) للمراقب الإداري الداخلي حرية الوصول إلى كافة المعلومات اللازمة لفنيات الرقابة ويسر وسهولة.	2.42	0.996
37	1	تلقى وحدة الرقابة الإدارية الداخلية الدعم الكافي والتعزيز المستمر من الإدارة العليا لتنفيذ أهدافها.	2.39	1.128
38	45	يتوفر في الوحدة جدول خط سير الجدول الزمني أو البرنامج الرقابي المبدع مسبقاً من قبل الوحدة بشكل مستمر ومزيج.	2.39	1.128
39	53	المخالفات للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تم تصويبها.	2.39	1.128
40	8	اعتقد أن هناك قناعة كافية لدى العاملين بالمستويات الإدارية الأخرى بالدائرة بجمام الوحدة وأهدافها الرقابية.	2.36	1.046
41	10	اعتقد أن الوحدة تلتقي التقدير والاحترام من قبل الوحدات والأقسام الأخرى في الدائرة.	2.33	0.962
42	6	تتميز الإدارة العليا بأن تطلب من الوحدة إبداء الرأي بين الوحدة والأقسام الأخرى في الدائرة.	2.31	0.822
43	14	اعتقد أن قنوات الاتصال مفتوحة دائماً بين الوحدة والأقسام الأخرى في الدائرة.	2.31	0.951
44	2	تحت الإدارة العليا كافة المستويات الإدارية الأخرى والعاملين فيها على دعم الوحدة والتعامل معها بايجابية.	2.25	0.906
45	33	اعتقد أن التعليمات التنفيذية للنشاط الرقابي الإداري الذي تقوم به الوحدة واضحة لي.	2.22	0.797
46	18	اعتقد أن الوصف الوظيفي (المهام والواجبات) لمسببات الوظائف في الوحدة التي أعمل بها وصف كاف وبيانات ووظيفة الرقابي الإداري الداخلي للدائرة.	2.19	1.009
47	19	يُتسم الوصف الوظيفي (المهام والواجبات) لمسببات الوظائف في الوحدة التي أعمل بها بالوضوح والدقة.	2.19	0.951
48	16	تستطيع الإدارة القيام بزيارات تفهيمية للوحدات والأقسام الأخرى في الدائرة دون الرجوع للإدارة العليا.	2.17	0.910
49	41	تتوفر لوحدة الرقابة الإدارية الداخلية التي أعمل بها سجلات وملفات كافية لتنظيم أعمالها.	2.17	0.845
50	3	اعتقد أن هناك نقلة وثقافة وسرعة في الاستجابة لدى الإدارة العليا لتنفيذ التوصيات بالإجراءات التصحيحية المقدمة أو المقترحة من الوحدة.	2.11	0.919
51	21	اعتقد أن العاملين بالوحدة لديهم الخبرات والمهارات الوظيفية والتدريب الكافي لإنجاز العمل الرقابي الإداري في الدائرة.	2.08	0.806
52	43	يسهل على العاملين بالوحدة الرجوع للقوانين والأنظمة والتعليمات والبلديات التي تتعلق بالدائرة.	2.03	0.609
53	44	تعرض الوحدة على إعداد ورفع التقارير الدورية التي تبين فيها سير العمل الرقابي الإداري ومستوى إنجازها للإدارة العليا.	1.92	0.770
54	22	اعتقد أن المرشحين الإداريين الحاليين لديهم الإلمام الكافي والمعرفة بتفاصيل عملهم والأنظمة والتعليمات المتعلقة به.	1.89	0.667
55	25	يتميز العمل الرقابي الإداري بالوحدة في الوقت المحدد، ودون تأخير.	1.83	0.609
56	38	أرى أن يتم إعادة تنظيم وحدات الرقابة الداخلية بتشريع أعلى (قانون، نظام) من المستوى الذي عليه الآن.	1.61	0.766
57	28	يتميز العمل بوظيفة الرقابة الإدارية الداخلية بتعدد النشاطات واختلافها وتنوعها.	1.56	0.735
58	24	يتصف العاملون بالوحدة بالإنابة في عملهم والدقة الموضوعية في حكمهم على الأشياء.	1.50	0.507

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات مرتبة تنازلياً

وقد أظهرت هذه المتوسطات تقديرات متوسطة لمجالات الدراسة حيث جاء مجال كفاية التشريعات بالمرتبة رقم (1) وبمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.48) وهذا تقدير متوسط تلاه مجال جوانب الإنجاز الكلي للوحدات بمتوسط (2.83) وانحراف معياري (0.99) وهي أيضاً تقدير متوسط جاء بالمرتبة الثالثة مجال العوامل البيئية التنظيمية بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.54) وجاء في المرتبة الخامسة مجال تعاون القسم مع الوحدة بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.64).

أما مجال كفاية المصادر البشرية فقد جاء بالمرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.40) وهي كما ذكرنا تقديرات متوسطة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة قدروا هذه المجالات بتقديرات متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن وحدات الرقابة الإدارية الداخلية إما أن تكون صغيرة الحجم وعدد موظفيها قليل أو أن يكون أدائها دون المتوقع لأسباب إدارية أو تنظيمية أو ظرفية أما تقديرات أفراد العينة لفقرات الاستبانة فقد تراوحت من تقدير عالي (3.97) إلى تقدير ضعيف (1.50) وسيتم التطرق إلى أعلى (6) فقرات من حيث التقدير وأدنى (6) فقرات، أما أعلى الفقرات فكانت على النحو التالي وجاءت الفقرة رقم (26) (توفر وظيفة الرقابة الإدارية حوافز مختلفة وعلاوات إضافية تساعد في إعطاء الموظفين دافعية أكبر للعمل) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.97) وهي نتيجة مشجعة وتعني أن موظفي الرقابة الإدارية يتمتعون بوضع مادي جيد وبالتالي فلن يكون من السهل قبولهم للهدايا والمنح والرشاوي الأمر الذي يضمن حيادية عمل وحدة الرقابة الداخلية، وجاءت الفقرة رقم (29) (أعتقد أن عدد العاملين في الوحدة الإدارية كافي للقيام بالعمل الرقابي في الدائرة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.16) وهذا يشير إلى وحدات الرقابة الإدارية لا تعاني من نقص في الكوادر البشرية مما يضمن سير عملها بشكل سلس وفعال، أما الفقرة رقم (13) (يلجأ العاملون في الوحدة للطرق غير الرسمية للاتصال بالإدارة العليا في الدائرة أو المؤسسة) بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.03) وهي نتيجة غير إيجابية وتدلل على العاملين في وحدات الرقابة الداخلية لا يلتزمون بالتسلسل الإداري ويتجاوزون مراجع السلطة مما يضعف موقف رؤسائهم المباشرين عنهم.

جاءت فقرة رقم (35) (وحدة الرقابة الإدارية والأجهزة الأخرى ذات العلاقة بالفاعلية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.94) وهي نتيجة إيجابية لأن الاتصال الفعال بين وحدات الرقابة أينما وجدت والوحدات ذات العلاقة مثل ديوان المحاسبة أمر ضروري لإنجاح عمل وحدة الرقابة وجاءت الفقرة رقم (46) (تتدخل الإدارة العليا لتغيير خط سير الجدول الزمني أو برنامج الرقابة المعد من قبل الوحدة بشكل مستمر) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.97) وهي نتيجة غير مشجعة بل تدعو إلى الإحباط لأن كثرة تدخل الإدارة العليا في أمور الوحدات الإدارية يؤدي إلى إرباك هذه الوحدات وتشويش برامج عملها، أما الفقرة رقم (34) (أن التشريعات قوانين وأنظمة وبلاغات وتعليمات) قد وفرت مجموعة من قنوات الاتصال الرسمية بين الوحدة والمؤسسات أو الأجهزة ذات العلاقة، في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.02) وهي نتيجة مقبولة نوعاً ما لا بأس بها ذلك أن الاعتماد على التشريعات بمختلف أشكالها يجب أن يعمل على توفير قنوات الاتصال الرسمية بين مختلف الدوائر والأجهزة، أما فقرات الست الأقل تقديراً فقد جاءت على النحو التالي فقد جاءت الفقرة رقم (24) (يتصف العاملون بالوحدة بالأمانة في عملها والدقة والموضوعية في حكمهم على الأشياء) بالمرتبة (60) والأخيرة بمتوسط حسابي (1.50) وانحراف معياري (0.50) وهذه نتيجة سلبية وتدلل على أن العاملين بوحدات الرقابة الداخلية ليسوا دقيقين ولا موضوعيين ولا أمناء في حكمهم على الأمور مما يعني أن العمل في وحدات الرقابة الإدارية ليس دقيقاً ولا يمكن الاعتماد على نتائج أداء هذه الوحدات للحكم على أداء المؤسسات التي توجد بها وجاءت الفقرة رقم (28) (يتميز العمل بوظيفة الرقابة الإدارية الداخلية وتعدد النشاطات واختلافها وتنوعها) بالمرتبة (59) بمتوسط ح سابي (1.56) وانحراف معياري (0.73) وهي

نتيجة تشير إلى أن العمل في وحدات الرقابة الإدارية الداخلية يمتاز بالنمطية والروتين أي أنه لا يوجد هناك مساحة للتجديد والإبداع من قبل العاملين، أما الفقرة رقم (38) (أرى أن يتم إعادة تنظيم وحدات الرقابة الداخلية بتشريع أعلى (قانون، نظام) من المستوى الذي هي عليه الآن) بالمرتبة (58) وبمتوسط حسابي (1.61) وانحراف معياري (0.77) وهذه نتيجة تدل على أن مستوى تنظيم وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الجامعات الأردنية مستوى مناسب وأن أفراد العينة لا يرون أي ضرورة لإعادة تنظيم وحداتهم، وجاءت الفقرة رقم (25) (ينجز العمل الرقابي بالوحدة في الوقت المحدد ودون تأخير) في المرتبة (57) بمتوسط حسابي (1.83) وانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على أن إنجاز العمل الرقابي الإداري لا يتم في وقته بل يتعرض إلى تأخير ويمكن أن يعزى ذلك إلى ما جاء في تقديرات أفراد العينة للفقرة (24) والفقرة (28) أما الفقرة (22) (أعتقد أن المراقبين الإداريين --- لديهم الإلمام الكافي والمعرفة لتفاصيل عملهم والأنظمة والتعليمات المتعلقة بهم) فقد جاءت في المرتبة (56) وبمتوسط حسابي (1.89) وانحراف معياري (0.67) وهي نتيجة ترتبط بما سبق ذكره من فقرات (24) و(28) و(25) حيث يمكن القول بأن عدم إنجاز العمل الرقابي في الوقت المحدد وتأخيره قد يعود إلى عدم امتلاك موظفي الرقابة الإدارية الداخلية للمعرفة الكافية وتفاصيل العمل وإلى عدم كونهم دقيقين وموضوعيين في حكمهم على الأمور، أما الفقرة رقم (44) (تحرص الوحدة على إعداد رفع التقارير الدورية التي تبين فيها سير العمل الرقابي الإداري ومستوى إنجازه للإدارة العليا) فجاءت بالمرتبة (55) بمتوسط حسابي (1.92) وانحراف معياري (0.77) وهذه نتيجة لا تدعو إلى التفاؤل لأن عدم إعداد التقارير ورفعها إلى الإدارة العليا يعني أن الإدارة العليا لا تمتلك أدنى فكرة عما يجري في وحدات الرقابة الإدارية بل في كافة وحدات الرقابة المؤسسة.

ثانياً: تحليل نتائج إجابات أفراد على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "هل يختلف أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، والجامعة"؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمعرفة أثر متغير الخبرة والمؤهل العلمي ومكان الجامعة، وسيتم تحليل هذه الإجابات حسب كل متغير على حدة. أولاً: متغير الخبرة:

يبين الجدولان (5) و(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل حسب الخبرة

أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.642	2.57	0.847	2.79	0.402	2.28	تعاون الدائرة مع الوحدة
0.578	2.80	0.868	2.84	0.435	2.68	عوامل البنية التنظيمية
0.390	2.39	0.500	2.54	0.273	2.68	كفاية المصادر البشرية
0.511	2.97	0.523	2.90	0.302	2.61	كفاية التشريعات
0.512	2.61	0.778	2.83	0.374	2.50	عملية الرقابة وظروف العمل الرقابي
1.016	2.81	1.086	3.14	0.937	2.63	جوانب الإنجاز الكلي للوحدات
0.483	2.58	0.623	2.74	0.262	2.53	الكلي

جدول (6) تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.286	1.302	0.530 0.407	2 33 35	1.059 13.426 14.486	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	تعاون الدائرة مع الوحدة
0.805	0.218	0.065 0.297	2 33 35	0.130 9.793 9.922	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	عوامل البنية التنظيمية
0.196	1.711	0.258 0.151	2 33 35	0.517 4.982 5.499	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	كفاية المصادر البشرية
1.178	1.821	0.405 0.222	2 33 35	0.809 7.331 8.140	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	كفاية التشريعات
0.484	0.742	0.219 0.295	2 33 35	0.438 9.744 10.182	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	عملية الرقابة وظروف العمل الرقابي
0.605	0.510	0.521 1.022	2 33 35	1.041 33.715 34.756	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	جوانب الإنجاز الكلي للوحدات

بالرجوع إلى جدول (6) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تقديرات أفراد العينة لأثر وحدات الرقابة الداخلية تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيم ف لهذه التقديرات ومجالات الدراسة على النحو التالي: (1.30، 0.218، 1.71، 1.82، 0.742، 0.510) لمجالات الدراسة الستة على التوالي وكانت مستويات الدلالة لهذه التقديرات أكبر من 0.05 أي سنوات الخبرة لم يكن لها أي تأثير على تقديرات أفراد العينة لأثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المستريحي 1999 بأن هناك فروق في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة ما تختلف مع دراسة (عياش، 2003) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الإبراهيم، 2000) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي؛

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمعرفة أثر متغير المؤهل العلمي، وتظهر الجداول (7) و(8) و(9) المتوسطات ونتائج تحليل التباين الأحادي والمقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر متغير المؤهل العلمي، وبالنظر إلى جدول (8) يتبين وجود فرق دال إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي في تقديرات أفراد العينة على المجال الأول وهو تعاون الدائرة مع الوحدة، حيث بلغت قيمة (ف) 4.642 ومستوى الدلالة (0.017) وكذلك على مجال كفاية المصادر البشرية حيث بلغت قيمة ف 4.253 ومستوى الدلالة 0.023 وفي حين لم يكن متغير المؤهل العلمي ودلالة إحصائية على مجالات عوامل البيئة التنظيمية، (كفاية التشريعات، عملية الرقابة وظروف العمل الرقابي، وجوانب الإنجاز الكلي للوحدات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة < 0.05 لهذه المجالات، ولمعرفة مكان هذه الفروق وبالرجوع إلى جدول (9) يتبين أن هذا الفرق بين أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس وأقل من بكالوريوس ولصالح حملة أقل من بكالوريوس ويمكن عزو هذا الفرق إلى أن من يحملون أقل بكالوريوس لديهم تصور مسبق أو حكم مقولب بأن

أشروعات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية د. ميسون طلاع الزعبي

الرقابة تترافق دائماً مع أمور سلبية مثل العقاب أو التنبيه أو التفتيش أو تقييم الأداء وربما انطلق هذا التصور كذلك من الإجراءات السلبية التي يقوم بها العاملون في وحدات الرقابة أثناء قيامهم بعملهم. هذا فيما يخص مجال تعاون الدائرة مع الوحدة، أما في مجال كفاية المصادر البشرية فقد كان هذا الفرق بين حملة البكالوريوس وحملة أكثر من بكالوريوس ولصالح حملة أكثر من بكالوريوس ويمكن عزو هذا الفرق إلى كون حملة البكالوريوس يرون أن المصادر البشرية غير كافية وأن التأخر بإنجاز عمل وحدات الرقابة يعود إلى قلة عدد العاملين في وحدات الرقابة في حين يرى حملة أكثر من بكالوريوس أن وحدات الرقابة في حين يرى حملة أكثر من بكالوريوس أن وحدات الرقابة قادرة على القيام بأعمالها بغض النظر عن عدد الأفراد العاملين فيها.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة كل من المستريحي (1999) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أثر وحدات الرقابة تعزى لأثر المتغير العلمي ودراسة عياش (2003) التي توصلت إلى نفس النتيجة ودراسة الإبراهيم (2000) التي توصلت إلى أن متغير المؤهل العلمي لم يكن ذو أثرٍ دالاً إحصائياً.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأدوات كل حسب مكان الجامعة

	الجنوب		الوسط		الشمال	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تعاون الدائرة مع الوحدة	0.778	2.70	0.715	2.43	0.350	2.60
عوامل البنية التنظيمية	0.504	2.88	0.572	2.83	0.493	2.61
كفاية المصادر البشرية	0.474	2.68	0.425	2.45	0.241	2.43
كفاية التشريعات	0.550	2.80	0.508	2.95	0.392	2.77
عملية الرقابة وظروف العمل الرقابي	0.592	2.82	0.505	2.67	0.514	2.37
جوانب الإنجاز الكلي للوحدات	0.571	2.80	1.207	3.19	0.386	2.20

جدول (8) تحليل التباين الأحادي لأثر مكان الجامعة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط التبرعات	درجات الحرية	مجموع التبرعات	المصدر	
0.597	0.524	0.223 0.425	2 33 35	0.446 14.040 14.486	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تعاون الدائرة مع الوحدة
0.505	0.697	0.201 0.288	2 33 35	0.402 9.520 9.922	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	عوامل البنية التنظيمية
0.593	0.531	0.127 0.239	2 33 35	0.254 7.886 8.140	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	كفاية التشريعات
0.178	1.817	0.505 0.278	2 33 35	1.010 9.172 10.182	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	عملية الرقابة وظروف العمل الرقابي
0.035	3.700	3.183 0.860	2 33 35	6.367 28.389 34.756	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	جوانب الإنجاز الكلي للوحدات
0.351	1.080	0.169 0.156	2 33 35	0.338 5.161 5.499	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	كفاية المصادر البشرية

ثالثاً: متغير مكان الجامعة:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمعرفة أثر متغير مكان الجامعة على تقديرات أفراد العينة، ويبين الجدولان (7) و(8) هذه المتوسطات ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر مكان الجامعة بالرجوع إلى الجدول (7) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة على المجالات التالية: (تعاون الدائرة مع الوحدة، عوامل البنية التنظيمية، كفاية المصادر البشرية، كفاية التشريعات، عملية الرقابة وظروف العمل الرقابي) حيث بلغت قيم (ف) لهذه المجالات على النحو التالي: (0.524، 0.697، 1.08، 0.531، 1.81) على التوالي: في حين كان هناك فرق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة على المجال السادس (جوانب الإنجاز الكلي للوحدات) حيث بلغت قيمة ف (3.700) ومستوى الدلالة (0.035) ولمعرفة مكان هذا الفرق تم استخدام طريقة توكي للمقارنات البعدية، والجدول (9) يبين هذه المقارنات.

جدول (9) المقارنات البعدية بطريقة توكي في مجال جوانب الإنجاز الكلي للوحدات

الجامعة أ	الجامعة ب	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
الشمال	الوسط	-0.99*	0.027
	الجنوب	-0.66	0.371
الوسط	الشمال	0.99*	0.027
	الجنوب	0.39	0.582
الجنوب	الشمال	0.60	0.371
	الوسط	-0.39	0.582

والذي يظهر أن هذا الفرق كان بين جامعات الشمال وجامعات الوسط ولصالح أفراد العينة لجامعات الوسط حيث بلغ المتوسط الحالي لهذه الشريحة (3.19) مقابل (2.20) لأفراد العينة في الشمال، ويمكن عزو هذا الفرق إلى أن الجامعة الأردنية (الوسط) هي أقدم جامعة أنشئت في المملكة وبالتالي فوحدة الرقابة الداخلية فيها قديمة ومبنية على النمط المؤسسي ولديها ثوابت راسخة بدرجة أكبر مقارنة بجامعات إقليم الشمال والجنوب على السواء، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الإبراهيم (2000) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مكان وجود الجامعة.

بناء على النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

- 1- زيادة اهتمام الإدارة في الجامعات الأردنية بوحدة الرقابة الداخلية والتوسع في أنشطتها لتتجاوز الرقابة المالية وذلك نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه وحدات الرقابة في التأكد من أن الوحدات الإدارية والأكاديمية تقوم بأدوارها بالشكل المطلوب.
- 2- تعزيز الكادر العامل في وحدات الرقابة ليتلائم من حيث العدد والمؤهلات مع الأنشطة الكلية للجامعة.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات على جامعات حكومية وخاصة ومقارنة النتائج لما لذلك من أثر إيجابي على تفعيل دور وحدات الرقابة الداخلية.

المراجع:

المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان، (2000)، "تحليل واقع الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية: دراسة ميدانية"، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد (3)، المجلد 6.
- بعيره، أبو بكر مصطفى، (1992)، "الرقابة على المنظمات"، مفاهيم إدارية، جامعة الإسكندرية.
- حسن، فالح محمد (1984)، "الرقابة الإدارية"، المجلة العربية بالإدارة، العدد الأول، السنة الثانية.
- حسين، عبد الفتاح، (1990)، "التخطيط والرقابة: أساس نجاح الإدارة"، مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية.
- درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلى، (1980)، "أصول الإدارة العامة"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- راضي، محمد سامي، (1993)، "تأثير درجة استقلالية المراقب المالي على تحديد وظائف المراجعة الداخلية في المنشآت الكبيرة"، مجلة الإدارة العامة، العدد 79، ص 85.
- الرشيدات، ممدوح، (1992)، "الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الإدارة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- الصحن، عبد الفتاح، وسرايا، محمد (1994)، "الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي، الدار الجامعية.
- عسكر، سمير أحمد، (1985)، "استراتيجيات الرقابة الإدارية: مآلها وما عليها"، المجلة العربية للإدارة، المجلد التاسع، العدد الأول، ص 68.
- العضيلة، علي، (1992)، "الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات العامة - تجربة جامعة مؤتة"، بحث مقدم إلى مؤتمر الإدارة العامة الأول، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- العلمي، مهدي، (1988)، "الرقابة الحكومية على البنوك التجارية في الأردن"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، ص 8.
- عياش، رضوان مجاهد، (2003)، "مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الغرياني، طلال، (1987)، "الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، العدد (53)، ص ص (37-58).
- المؤتمر العربي الخامس للعلوم الإدارية بعنوان: "الرقابة على الدوائر الحكومية والمصالح المستقلة والمؤسسات العامة"، الكويت، (1968)، ص 4.
- المستريحي، علي، (1999)، "العوامل المؤثرة في مستوى إنجاز وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الدوائر الحكومية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- مسكوبيه، جورج، (1968)، "رقابة الدولة على المشروعات العامة"، مجلة العلوم الإدارية (القاهرة)، العدد الثاني، ترجمة بكر قباني، ص 67.
- مهيبار، محمد، (1993)، "فاعلية التدقيق المالي الداخلي في الإدارة العامة الأردنية: دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (1994)، "الرقابة في الإدارة العامة"، الطبعة الثانية، الجامعة الأردنية، عمان.

الدراسات الأجنبية:

- Antohory, R., Dearden, J, Coviudaraja, V; (1992), "Management Control Systems", 7th ed., Richard Irwin inc, p. 12.
- Eilor, Samuel, (1979), "Management Control" 2nd., ed, Pergamon Press, Oxford, p.19.
- J. Maciariello (1994), and C.Kirby, "Management Control Systems: Using Adaptive Systems to A Hain Control", 2nd ed, Prentice- Hall, inc.
- Mockler, Robert, (1980), "Introduction", (in) Robert Mockler (editor), "Reading in Management Control", D.B. Taraporerala Sons Com. P (10).
- Peterson, Kent, (1984), "Mechanisims Of Administrative Control Over Managers in Educational Organization", Administrative Science Quarterly, vol, 2a, no. 4, pp (573- 5a7).
- Sim, Khim, (1996), "The Role of Management Control, Systems to Promote Performance Improprement in a Environment of Continuous Improvement: An Empirical An- analysis", Dissertation Abstract Ph.D., D., Prexel University, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- T. Puxty and W.Chua, , 1989, "Ideology, Rationality", and the Management Control Process, (in) W.Chua T.Lowe and T.Puxty (editiors), Critical Prespectives in Management Control,, The Machillan Press, Hong Kong, p115.
- Terry, George, (1995), "Priniciples Of Management" (Ilanos Irwin), p. 489.