

## دور الرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات الفلسطينية

### The role of oversight and accountability in managing Palestinian universities

إعداد: د. نايف جراد

مدير عام معهد فلسطين لأبحاث الامن القومي

استاذ مساق الحوكمة في معهد التنمية المستدامة جامعة القدس

[n.jarrad@gmail.com](mailto:n.jarrad@gmail.com)

د. عبد الواحد بريشي

- استاذ التعليم العالي في جامعة محمد الاول/ وجدة\_ المغرب

[abberrichi@yahoo.fr](mailto:abberrichi@yahoo.fr)

- أ. زياد مرعي

طالب دكتوراة في جامعة محمد الاول / المغرب

محاضر في جامعة الاستقلال-كلية العلوم الادارية/ فلسطين

[Ziyad\\_aauj@hotmail.com](mailto:Ziyad_aauj@hotmail.com)

## ملخص

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مكانة وواقع تطبيق الرقابة والمساءلة في الجامعات الفلسطينية، محاولة فحص فرضية أن الجامعات كمنارات علم وصروح تخرج قيادات الدولة والمجتمع، عليها ان تعتمد آليات ذات كفاءة وفعالية للرقابة والمساءلة في إدارتها وبحيث يمكنها ذلك من ضمان جودة ونوعية عملها والتميز في تأدية وظائفها. واستخدم الباحث المنهج الكيفي من خلال تفحص وتحليل الهياكل الادارية للجامعات الفلسطينية، والبحث في مرجعيات وأنواع الرقابة والمساءلة فيها بناء على الوثائق الرسمية للجامعات وما كتب عن هذا الموضوع في الأدب الفلسطيني المتوفر، وتلقي ملاحظات من ذوي الاختصاص ممن عملوا ويعملون في إدارة الجامعات الفلسطينية ولجان الرقابة، وذلك الى جانب تسجيل الملاحظات الشخصية من خلال معايشته العمل الجامعي الفلسطيني.

وخلصت الدراسة إلى استنتاج أنه ورغم تبني الرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات الفلسطينية، إلا أن تطبيقها على أرض الواقع مجزوء وانتقائي، ومتفاوت بين جامعة وأخرى، ويخضع في غالبيته للسلطة التنفيذية، كما أن القوانين واللوائح المعمول بها على هذا الصعيد لا زالت قاصرة عن الاستجابة لضرورات وجود رقابة ومساءلة كفؤة وفعالة. ويلعب الانقسام السياسي الفلسطيني وضعف مشاركة أصحاب المصلحة وضعف الرقابة الشعبية المدنية دورا في عدم كفاءة وفعالية الرقابة والمساءلة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير القوانين والأنظمة المعمول بها، وضرورة وجود رقابة على رؤساء الجامعات وعلى مجالس الأمناء، وضرورة الاهتمام بمشاركة أصحاب المصلحة في مجالس الجامعات وتفعيل الرقابة والمساءلة الشعبية المدنية، مع ضرورة إعطاء صلاحيات أكبر وحصانة كافية لأعضاء الهيئات الرقابية حتى يقوموا بدورهم على أكمل وجه.

**كلمات مفتاحية:** الرقابة، المساءلة، الجامعة، الحوكمة.

## ABSTRACT

This study aimed to reveal the status and reality of applying oversight and accountability in Palestinian universities, trying to examine the hypothesis that universities as science beacons and graduations of state and community leaders, must adopt efficient and effective mechanisms for oversight and accountability in their management and so that they can ensure the quality of their work and the excellence in the performance of their functions. The researcher used the qualitative method through examining and analyzing the administrative structures of the Palestinian universities, researching references and types of oversight and accountability in them based on the official documents of the universities and what was written about this position in the available Palestinian literature, and receiving notes from specialists who worked and worked in the management of Palestinian universities and oversight committees, This is in addition to recording personal notes through living with Palestinian university work.

The study concluded that, despite the adoption of oversight and accountability in the management of Palestinian universities, their application on the ground is fragmented and selective, and varies from one university to another, and is predominantly subject to the executive authority, and that the laws and regulations in force in this regard are still failing to respond to the necessities of the existence Efficient and effective oversight and accountability. The Palestinian political division, the weak participation of stakeholders, and the weak civilian popular oversight play a role in the inefficiency and effectiveness of oversight and accountability. The study recommended the need to develop the laws and regulations in force, the need for oversight of university presidents and the boards of trustees, and the need to pay attention to the participation of stakeholders in university councils and activate civil oversight and accountability, with the need to give greater powers and adequate immunity to members of oversight bodies so that they can fully play their role.

**Key words:** oversight, accountability, university, governance.

## الفصل الأول مشكلة الدراسة وخلفيتها

### ١,١ المقدمة

تعنى المؤسسات الحديثة المُحوّكمة بالرقابة والمساءلة لما لها من أهمية كبيرة في الإدارة الاستراتيجية ومأسسة العمل وتفادي المخاطر المحتملة ومتابعة تحقيق الأهداف والغايات المنشودة وتقييم الانجازات، ولعل أهم أسباب ذلك يعود إلى أن غياب الرقابة والمساءلة من شأنه ترك المجال لاستمرار الثغرات والنواقص والعثرات، وعدم استدراك المخاطر، مما يؤدي في النهاية إلى حدوث أزمات قد يصعب ادارتها وعلاجها.

وتلعب الرقابة والمساءلة اليوم بما تمثله من أدوات وآليات للإدارة الرشيدة، دورا مهما في معالجة الكثير من المشاكل الإدارية والتنظيمية وعلاج مظاهر الترهل والفساد والإهمال واللامبالاة والمحابة واللامسؤولية، وهي أداة مهمة أيضا لضبط الجودة والنوعية.

كما وتلعب الرقابة والمساءلة دورا مهما وأساسيا في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعالية النشاطات وضمان ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها القادة والمسؤولين الإداريين، وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة، فهي إنارة للواقع، وأداة وقائية تتمثل في منع الأخطاء قبل وقوعها، وفي معالجتها أيضا، حيث يجري من خلالها تصحيح مسار العمل والكشف عن تناقضاته وعن العيوب والنواقص والأخطاء.

ونظرا لخصوصية الجامعات كمؤسسات تعليمية عليا، مناط بها انتاج ونشر المعرفة واعداد كادرات المجتمع وتنمية قواه البشرية، فمن المفترض بها أن تشكل نموذجا لغيرها من المؤسسات في اعتماد وانتهاج الرقابة والمساءلة، لما لهما من أثر كبير على دور الجامعات نفسها وعلى خريجها وعلى المجتمع ومؤسسات الدولة أيضا.

### ٢,١ مشكلة الدراسة

يجري الحديث مؤخرا بشكل متواتر عن الرقابة والمساءلة في المؤسسات العامة والخاصة، وتوجد في بعض الجامعات الفلسطينية لجان رقابة مالية وإدارية وبعضها يفتقر لذلك، وبعض لجان الرقابة خاضعة للإدارة التنفيذية للجامعة وبعضها تتبع مجلس الأمناء، كما وتتعدد جهات الرقابة والمساءلة، مما يخلق نوعا من الارتباك في كيفية التعامل معها. وفي المجتمعات الحديثة، يتعزز دور أصحاب المصلحة المتنوعين في الرقابة والمساءلة للمؤسسات المؤثرة على مصالحهم، كما ويتعزز دور الرقابة والمساءلة المجتمعية، مما يستدعي أخذها بعين الاعتبار في حوكمة الجامعات. وهكذا يبدو أن دور الرقابة والمساءلة مثار جدل ونقاش، ومن هنا يتضح أن ثمة إشكالية تظهر في مدى الدور الذي تلعبه الرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات وفي مكانتها من الهيكل الإداري للجامعة، وبالتالي مدى احترام نتائجها، وهو ما يثير إشكالية تتصدى الدراسة الحالية لمعالجتها، وهي الإشكالية، التي يمكن صياغتها بالسؤال الرئيسي التالي:

### ما دور الرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات الفلسطينية؟ ٣,١ أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من خلال:

١. أنها من الدراسات النادرة؛ ان لم تكن الدراسة الأولى، في حدود علم الباحث، التي تقوم بالبحث والدراسة في موضوع الرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات الفلسطينية.
٢. تتيح الدراسة الفرصة للتعرف على أهمية دور الرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات الفلسطينية.
٣. يمكن أن يبنى على النتائج والاستنتاجات المستخلصة من هذه الدراسة توجيهات ومؤشرات وتوصيات لتعزيز دور الرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات الفلسطينية، والارتقاء بالعمل على هذا الصعيد.
٤. يمكن أن تلقي الدراسة الضوء على مسائل مهمة في الرقابة والمساءلة قد تفيد الباحثين في المستقبل لاجراء المزيد من الأبحاث والدراسات العلمية.

### ٤,١ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على دور الرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات.
٢. التعرف على تمثلات وواقع الرقابة والمساءلة في الجامعات الفلسطينية.
٣. التعرف على كفاءة وفاعلية الرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات الفلسطينية.
٤. تعزيز دور الرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات الفلسطينية.

### ٥,١ أسئلة الدراسة

ينبثق من السؤال الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما أهمية ومكانة الرقابة والمساءلة في الجامعات.
٢. هل تعتمد آليات للرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات الفلسطينية؟
٣. ما مدى كفاءة وفاعلية الرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات الفلسطينية؟
٤. ما الإجراءات المطلوبة لتعزيز دور الرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات الفلسطينية؟

## ٦,١ فرضيات الدراسة

تفترض الدراسة انه لكون الجامعات منارات علم وصروح تخرج القيادات القادرة على بناء وإدارة مؤسسات الدولة والمجتمع، فإنها كمؤسسات عصرية تعتمد آليات للرقابة والمساءلة في إدارتها وان هذه الآليات ذات كفاءة وفاعلية وتلعب دورا هاما في إدارتها وتأديتها لكافة وظائفها.

## ٧,١ منهجية البحث

قام الباحث باستخدام المنهج الكيفي في إعداد الدراسة لملاءمته لأغراضها. فعمد الباحث إلى القيام بتحليل الهياكل الادارية للجامعات الفلسطينية، والبحث في مرجعيات ادارات الرقابة في الجامعات، وأدوار الرقابة والمساءلة الخارجية من أصحاب المصلحة والمجتمع على الجامعات، وذلك بناء على الوثائق الرسمية للجامعات وما كتب عن هذا الموضوع في الأدب الفلسطيني المتوفر، كما عمد إلى تلقي ملاحظات على الدراسة من ذوي الاختصاص ممن عملوا ويعملون في إدارة الجامعات الفلسطينية ولجان الرقابة، وذلك الى جانب تسجيل ملاحظاته الشخصية الخاصة المباشرة من خلال معايشته للعمل الجامعي الفلسطيني وعمله السابق في إحدى لجان الرقابة في جامعة فلسطينية.

## ٨,١ مصطلحات الدراسة

**١,٨,١ الرقابة:** يُعرف عربيات (٢٠٠٧: ٢١) الرقابة بأنها كافة الجهود والأنشطة التي تتسم بالاستمرارية للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عند 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.

**٢,٨,١ الرقابة الإدارية:** تُعرف الرقابة الإدارية بأنها "الإشراف من جهات عليا على العمل الإداري بهدف تصحيحه وقياسه، وتعديله بحسب الخطط المطلوبة (Kettunen, 2016: 260). وتذهب الدراسة الى أن التعريف المناسب للرقابة الادارية هو النشاط الذي تقوم به الادارة على العمليات الادارية للكشف عن الاخطاء والانحرافات لمعالجتها وإصلاحها، لتحقيق الكفاءة والجودة والنوعية.

**٣,٨,١ المساءلة:** تعرف خليفة (٢٠١٧: ٢٢٣) المساءلة الإدارية بأنها "محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أداء مهامه الوظيفية، وتتم المساءلة عندما تكون هناك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية". وتتمثل عملية

المساءلة بتقديم وتوجيه اسئلة وتوضيح تساؤلات واستفسارات من الموظف حول ادائه ومسؤولياته وأفعاله، من خلال ادارة عليا مختصة لها صلاحيات تخولها بذلك، إلى جانب مساءلة الموظف لمؤوسيه أيضا.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

### ١,٢ مفهوم الرقابة والمساءلة

#### ١,١,٢ مقدمة

جرى تناول مفهومي الرقابة والمساءلة من قبل العديد من المختصين والخبراء والباحثين. وتعددت الاجتهادات حول المفهومين، وحول تعريفات المصطلحين. ويعود الاختلاف الى المناهج المختلفة لمعالجة المفاهيم، وزوايا النظر المختلفة تجاهها، ولوجهة نظر المؤلف وانحيازه لهذه النظرية أو تلك. وسأحاول فيما يأتي، أن اتناول تلك المعالجات والتعريفات كي نقف على التأصيل النظري للمصطلحين.

### ٢,١,٢ مفهوم الرقابة الإدارية

تعد الرقابة الإدارية عملية هامة في قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا، لذلك عرفها (سلامة، ٢٠١٠: ٩٠) بأنها "الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة". أما أنتوني وجوفندارجا(3:2007) فقد عرفا الرقابة بأنها "عملية إدارية تتضمن التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء".

وعرفها درة والمدهون والجزراوي (٢٠٠٢: ٣) بأنها "عملية إدارية تتضمن في طبيعتها أنشطة ظاهرة وأخرى خفية، تتمثل الظاهرة منها بقياس الأداء، أما الأنشطة الخفية فتعد الأكبر حجما من الظاهرة، وتتمثل بعمليات مختلفة يبدو أن أهمها التخطيط، والتنظيم كونها أدوات رقابية هامة تسمح للإدارة بممارسة الرقابة الإدارية السابقة وتعد هذه المرحلة الأولى من مراحل الرقابة الإدارية، والثانية فتتم في أثناء العمل، والمرحلة الأخيرة من الرقابة هي الرقابة الإدارية اللاحقة". فيما عرفها هورنجرين وسنديم وستراتون (2005) بأنها " عملية إدارية متواصلة ومرنة ومتجددة للتحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح.

ويشير الطراونة وتوفيق (٢٠١١) أن الرقابة الإدارية تغطي العديد من المجالات والمناحي، فهي من جانب عملية فحص ومراجعة للخطط المتعلقة بجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم الوحدات الإدارية بوضعها، وهي من جانب آخر عملية تتبع للعوامل والمؤثرات التي قد تؤثر في تحقيق أهداف الأنشطة والبرامج، علاوة على كونها عملية للمساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات الإدارية بما يخدم صالح الأهداف التي تضعها المنظمة لنفسها.

وأشار المستربحي (١٩٩٩: ٤٣) إلى إن مسألة تعدد التعريفات للرقابة الإدارية يتوقف على الاتجاه الفكري الذي يسلكه الباحث وهذه الاتجاهات هي:

الاتجاه الكلاسيكي: وفيه تظهر الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم باستخدام المدير لقوة مركزه، ومنع الانحراف يتم إما بالتلويح بالعقاب أو الوعد بالمكافأة.

الاتجاه السلوكي: الذي يظهر فيه الجانب الإنساني من الرقابة، للوصول إلى النتائج المرجوة من خلال القدرة على التأثير على سلوك الآخرين لتجنب الانحراف فيه.

الاتجاه العملي (التطبيقي): والاهتمام بالناحية التطبيقية للرقابة وخطوات القيام بها.

الاتجاه التطويري: حيث تخرج الرقابة عن مرحلة اكتشاف الأخطاء، وتعديل الانحرافات إلى عملية البحث والتحليل للأسباب، وإيجاد التدخلات المناسبة، والإفادة من ذلك في تجنب وقوع الأخطاء مستقبلاً.

الاتجاه البيئي النظمي: وهنا تزيد مسؤولية التنظيم أمام المحيط البيئي الذي يوجد فيه، حيث يعتمد على ثقافته وقيمه الداخلية ويزيد من اهتمامه بالنماذج الرقابية الاجتماعية والثقافية غير الرسمية جنباً إلى جنب مع الرقابة التنظيمية الرسمية.

## ٢, ١, ٣ أهمية الرقابة الإدارية وأهدافها

تعد الرقابة الإدارية مهمة لكونها تعمل على التحقق من تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، لذا فهي وظيفة مراقبة، وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف والخلل الموجود في التنظيم الإداري؛ وبالتالي العمل على إصلاحها ومنع تكرارها. وتتجلى أهمية الرقابة أيضاً من كونها تعمل على توجيه الأداء بشكل أكثر فعالية وكفاءة، وذلك بهدف تلافي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولاً بأول، بالإضافة إلى كونها حجر الزاوية في الأداء من خلال عملها على إظهار نقاط الانحراف في التنظيم وعلى كل مستوياته، بما قد يسهم في سرعة تصحيحها (ديري، ٢٠١١).

ويشير أدبيبايو (Adebayo, 2007) إلى أهمية الرقابة الإدارية من خلال دورها الأساسي في تعديل الاختلال والانحرافات في أثناء ممارسة الأنشطة داخل المنظمات على اختلاف نشاطاتها، كما أن عملها لا يقتصر على المتابعة والتصحيح بل يتجاوز ذلك إلى متابعة الإجراءات التصحيحية المستخدمة وقياس فاعليتها، هذا إلى جانب قياس مدى دقة الأداء والتخطيط، والعمل على المواءمة بين مستوى الأداء وبين الأهداف التي تتوخاها المنظمة.

وأشار بيرلاند وسبونيم (2007) إلى أهمية الرقابة الإدارية والحاجة إليها من خلال عدد من الجوانب، منها:  
الحاجة لاكتشاف الأخطاء التي تعيق عمل المنظمة والعمل على تصحيحها وتعديل مسار العمل.  
معالجة انحراف أداء العاملين عن الخطط، وذلك لتلافي تأخير الأعمال المختلفة.  
الحاجة إلى التأقلم مع البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة كالتغيرات في التشريعات والمنافسة وغيرها، مما يقتضي وجود نظام رقابي يراقب ما يحدث ويقدم التغذية الراجعة للوحدات الإدارية.  
الحاجة المستمرة لتقييم الأداء بهدف تحسينه وتطويره بشكل مستمر.  
وقد ذكر الزعبي (1991) إن أهمية الرقابة تنبع من خلال علاقتها بعوامل مثل:  
إن الحاجة للرقابة تعد من المبادئ والضروريات الأساسية لمبدأ المساءلة، ووفقاً لهذا المبدأ يجب أن يعرف الفرد مسبقاً ما حدود السلطة والمسؤولية لديه، وعليه فمن حقه أن يعرف الكيفية التي بموجبها تتم مراقبة أدائه في التنظيم ومعرفة معايير ومقاييس التقييم المستخدمة.  
إن التطور الذي تمر به المنظمات بسبب تأثرها بالبيئة المحيطة يلزمها القيام بوظيفة الرقابة على أفرادها وتقييم أعمالهم لأهمية الرقابة في تحديد مواطن القوة والضعف في التنظيم، ومن ثم تحديد احتياجات التنظيم من الأفراد ومستويات كفاءاتهم التي تتلاءم مع التطور.  
إن أهمية الرقابة في العملية الإدارية تنبع من القناعة التي تؤكد أن الأفراد يخطئون في أعمالهم، فهذا من طبائع البشر، وبالرقابة وحدها يتم تحديد حجم الخطأ ومستواه، والذي بدوره يعد المرشد لتحديد أنواع الدورات التدريبية ومستوياتها عند الحاجة.  
إن اتساع حجم المنظمات وتنوع نشاطاتها وتعقد أعمالها وازدياد عدد العاملين فيها مما استدعى متابعة دائمة ومراقبة مستمرة للتأكد من أن الأعمال تسير وفقاً للخطط الموضوعية، والسياسات المرسومة، والبرامج المعدة، وفي إطار واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها الموظف. وهذا يقودنا إلى الحديث عن أهداف الرقابة الإدارية وأغراضها، حيث تتمثل أهداف الرقابة الإدارية في العديد من الجوانب التي قدمتها التعريفات المختلفة لمفهوم الرقابة الإدارية، ويشير تشافان Chavan, (2009) أن أهداف الرقابة الإدارية هي:  
التأكد من صحة الاتجاه أو الطريق الذي يمارس به العمل الإداري بمختلف جوانبه ودقته في تحقيق الأهداف العامة والمتوخاة للأجهزة الإدارية في المنظمات المختلفة.  
التنبؤ بجميع العوائق أو الصعوبات التي قد تعيق العمل وتمنعه من التوافق مع الأداء المتوقع.  
الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.  
اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو قبل وقوعها لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.  
ويضيف باينس ولانجفيلد-سميث (Baines & Langfield-smith, 2003) لهذه الأهداف مجموعة أخرى، وتتمثل في التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح، وبخاصة في الجوانب المالية. والتأكد من أن العمليات الفنية

تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها. هذا علاوة على تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم وحسن سلوكهم الإداري في جميع المستويات.

وأشار الكوفي (٢٠٠٥: ٢٣) أن للرقابة الإدارية أغراض من أهمها:

١. التعرف على المشكلات والعقبات التي تعترض الأعمال التنفيذية.  
٢. اكتشاف الأخطاء فور حدوثها وان أمكن التنبؤ بها قبل وقوعها، لكي تعالج فوراً أو تتخذ إجراءات وقائية لمنع حدوثها.

٣. التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للخطط المقررة. ثم تقويم ما انحرف منها عن مساره.

٤. المحافظة على حقوق الأطراف المعنيين في المنظمة، مثل العاملين فيها والمتعاملين معها، وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقاً للعدالة والشفافية في أداء الواجبات والالتزام بالمسؤوليات.

٥. تقييم الأداء على مستوى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وتقييم الأفراد.

وذكر عباس (٢٠٠١: ٣٢) أن فوائد وأهداف الرقابة الإدارية في المنظمات على النحو الآتي:

إخضاع المؤسسة بكل ما فيها للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.

مراقبة ممارسات الرؤساء في التوجيه والإشراف على الأفراد، وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات.

التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل.

تعمل الرقابة الإدارية على الكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافئهم.

تقلل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية.

تكشف الرقابة الإدارية عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.

قيام اتصال موثق ومتمين بين مختلف المستويات الإدارية.

## ١،١،٢ المساءلة:

تعرف نظم المساءلة على انها واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية (سواء كانوا منتخبين ام معينين، وزراء ام موظفين في حكمهم) في تقديم تقارير دورية حول سير العمل في المؤسسة بشكل يتم فيه توضيح قراراتهم وتفسير سياساتهم والاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على هذه القرارات، والالتزام بتقديم تقرير عن سير العمل في مؤسساتهم، يوضح الايجابيات والسلبيات ومدى النجاح او الاخفاق في تنفيذ سياساتهم في العمل. ان المساءلة لا تعني مجرد السؤال، بل ترتبط بالمحاسبة ارتباطاً وثيقاً، فهي تعني خضوع الاشخاص الذين يتولون مناصب عامة للمحاسبة عن اعمالهم نتيجة للفحص والمساءلة من قبل المسؤولين عنهم. (الانتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، ٢٠١٣).

ويعد مفهوم المساءلة أحد المفاهيم التي شاع استخدامها حديثاً على نطاق واسع في حقل الإدارة العامة؛ ويرجع ذلك

إلى أن المساءلة هي الأداة الرئيسية لمكافحة الفساد الإداري الذي أصبح ظاهرة عالمية لها العديد من الآثار السلبية، كما أنها أداة مهمة في تحقيق الكفاءة والفعالية لأي منظمة.

وتشكل المساءلة الإدارية أداة لضمان ديمقراطية للإدارة العامة وآلية لضبط العمل الإداري وتوجيهه الوجهة السليمة لتحقيق الفعالية القصوى والكفاءة الأفضل للإدارة ، كما وانها ترتبط ارتباطا وثيقا بقيم الشفافية والتمكين وغيابها يؤدي لانتشار الفساد وظهور كثير من الاعتلالات الإدارية ، ويرى الباحث ان اهمية المساءلة تكمن ايضا من خلال تحسين سلوك العاملين ، وتحسين جودة المنتج العلمي والإداري ، وتعزيز ثقافة النزاهة والشفافية ، وخلق نظام اتصال اداري فعال ومتميز ، وتعزيز اتجاهات المؤسسة واحترام الانظمة والقوانين ، وأخيرا تلعب المساءلة دورا مهما في تعزيز الحكم الرشيد (ديري، ٢٠١١).

## ٢, ١, ٥ العلاقة بين الرقابة والمساءلة:

تعتبر الرقابة الادارية الاداة الاساسية للتأكد من حسن سير العمل في اجهزة الدولة وتحقيق افضل مستوى من الكفاءة والفعالية، وتمارس أجهزة الرقابة المركزية أعمال الرقابة على اجهزة الادارة العامة من خلال عمليات الإشراف، والتفتيش، والمتابعة، وفحص الشكاوي، والتحريات الإدارية، ورفع التقارير الادارية، وهنا يمكن اعتبار الرقابة الادارية وسيلة للتأكد من اهداف الدولة وبرامجها قد تحققت وفقا للخطط المرسومة وبما يتسق مع القوانين والأنظمة النافذة ، وبالتالي فهي اداة تجسد من خلالها مبدأ المساءلة والمسؤولية (الطراونة وتوفيق، ٢٠١١).

وقد لاحظ الباحث ان بعض الباحثين تعاملوا مع مفهوم الرقابة ومفهوم المساءلة كمفهومين مترادفين، بينما ثمة اختلاف بين المفهومين، ومن أوجه هذا الاختلاف ما يلي:

١. ان مفهوم الرقابة مفهوم تقني يجري تطبيقه اثناء سير العمل او بعده مباشرة للوقوف على النتائج وقياسها بالمعايير الموضوعية، بينما مفهوم المساءلة أكثر ديناميكية يتم تطبيقه بعد انتهاء العمل او التصرف، ويتوقف تطبيقه على نتائج العملية الرقابية.

٢. ان مفهوم المساءلة قد يشمل التأكد من اتساق القرارات مع القوانين واللوائح، وان العمل يسير وفق الخطط المحددة، وقد تتجاوز ذلك وتشمل التغيير وتعزيز مشاركة الافراد والتمكين وتحمل المجتمع والجهاز الاداري مسؤولياتهما الاجتماعية والأخلاقية.

٣. ان الرقابة تترك في الازهان اثرا سلبيا، كما اشار الى ذلك Dimock حيث لاحظ انه ينظر اليها كقوة سلطة خارجية مفروضة لتنفيذ الاوامر والتعليمات ومحاسبتهم ومعاقبتهم.

٤. أن كثرة اجهزة الرقابة تولد احيانا الجمود وأحيانا الانحراف وإتباع اساليب التحايل، بينما مفهوم المساءلة يعتبر ايجابيا ويسعى لتفعيل قدرات المنظمات الادارية ويخلق تفاعلا اجتماعيا لإيجاد روابط أكثر متانة، ويولد الثقة بين المواطن والإدارة والنظام السياسي ككل.

٥. أن الافراد الذين يخضعون للمساءلة لابد ان يمتلكوا مقومات رقابة ما سوف يحاسبون عليه.

ويرى الباحث ان هنالك علاقة تشاركية بين الرقابة والمساءلة، فلا وجود لرقابة فعالة من دون مساءلة ولا مساءلة من دون رقابة ومن دون عقاب، فالنتائج والملاحظات والأخطاء التي تكتشف في عملية المتابعة والمراقبة يجب ان يكون هناك

وقفة للبحث والتفكير والمساءلة عن هذا الخلل. ليس بالضرورة ان تكشف الرقابة عن الاخطاء فقط، فالرقابة تكشف ايضا عن نقاط القوة وعن الانجازات ومراكز النجاح في المؤسسة والوقوف عندها وإعداد مساءلة ذاتية وتقييم للخطوات وما ستكون عليه في المستقبل، وليس من الضروري ايضا ان تكون المساءلة في حدود الصورة السوداوية المتعارف عليها وهي ان المساءلة تتم فقط عند حدوث وارتكاب الاخطاء، من الضروري ان تعمم ثقافة المساءلة والرقابة الايجابية من خلال مساءلة الافراد والمدراء عن اسباب النجاح والتقدم وجودة الاداء في العمل، لابد ان تكون الرقابة والمساءلة اداتين مناسبتين تقف من خلالها المؤسسة لإجراء التغذية الراجعة واستغلال النتائج التي وصلت اليها من خلال عمليات الرقابة والمساءلة.

من المهم الإشارة على هذا الصعيد أن إعلان ليما قد دعا الى ضرورة تشكيل دوائر للرقابة الداخلية تتمتع بقدر كافي من الاستقلالية بحيث تتبع رئيس المؤسسة والذي نص على إن مرافق الرقابة الداخلية تتبع بالضرورة رئيس الهيئة التي تم إنشاء تلك المرافق ومع ذلك فإن هذه المرافق يجب أن تظل مستقلة من الناحيتين الوظيفية والتنظيمية بقدر الإمكان، ولكن ضمن البنية التنظيمية للهيئة التي تعمل ضمنها تلك المرافق (اعلان ليما، ٢٠١٠).

وللرقابة الداخلية بحسب هيرمانسون وسميث و ستيفنز معايير تتضمن ما يلي Heermanson, Smith & (Stephens, 2012) :

١. السيطرة على البيئة: ويشمل ذلك إظهار الأمانة والقيم الأخلاقية، الالتزام بالكفايات، استخدام مجالس المديرين ولجان التدقيق، تسهيل فلسفة الإدارة وأنماط التشغيل، وضع الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات والمهام والصلاحيات.
  ٢. تقييم المخاطر: ويشمل ذلك وضع الأهداف العامة والموسعة للشركة، وضع الأهداف على المستوى التشغيلي، إجراء تحليل تقييم المخاطر، إدارة التغيير.
  ٣. نشاطات الرقابة: اتباع السياسات والإجراءات، تحسين الأمن للشيكات والتطبيقات، إجراء عمليات إدارة التغيير، التخطيط لاستمرارية العمل ووضع خطط الإفلاس.
  ٤. المعلومات والاتصالات: قياس جودة المعلومات، قياس فعالية المعلومات والاتصالات.
  ٥. الرقابة: تطبيق مبدأ الرقابة المستمرة، إجراء تقييمات منفصلة، كتابة التقارير بأوجه الخلل.
- وتعمل هذه المكونات على إرساء الأساس للرقابة الداخلية السليمة داخل الشركة او المؤسسة من خلال القيادة الموجهة والقيم المشتركة وثقافة تؤكد المساءلة عن الرقابة. يتم تحديد المخاطر المختلفة التي تواجه الشركة وتقييمها بشكل روتيني على جميع المستويات وضمن جميع الوظائف في المؤسسة. تم تصميم أنشطة المكافحة والآليات الأخرى بشكل استباقي لمعالجة المخاطر الكبيرة والتخفيف منها. يتم نقل المعلومات الهامة لتحديد المخاطر وتحقيق أهداف العمل من خلال القنوات القائمة عبر الشركة. يتم مراقبة نظام الرقابة الداخلية بأكمله بشكل مستمر، وتتم معالجة المشكلات في الوقت المناسب Kensas (state, 2017).

واما المساءلة فيمكن ان تقاس بعدة معايير منها: كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي والبناء المؤسسي، مواعمة وشمولية القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات، عدالة ونزاهة سياسات التوظيف والتعيين والمكافآت والترقيات، توفر النزاهة والشفافية، كفاءة وفعالية استخدام الموارد، الإدارة الكفوة للمخاطر والأزمات، دورية المراجعة والتقييم الذاتي للجامعة.

ويرى الباحث ضرورة أن تتبع دوائر الرقابة الداخلية لمجلس الأمناء وذلك لتوفير قدر كاف من الاستقلالية عن خطوط السلطة والمسئولية التنفيذية وان تعطى صلاحيات واسعة لدوائر الرقابة الداخلية لتشمل التدقيق المالي ورقابة الاداء الإداري والأكاديمي.

## ٢.٢ الدراسات السابقة

### ١,٢,٢ الدراسات المحلية

١,٢,٢,٢ حرب (٢٠١١): دراسة بعنوان "واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين بين نظام المعلومات ، والاتصال الاداري، والمساءلة الادارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الادارية بما يحقق تجويد مخرجات العمل وحل مشكلاته، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (٤١٠) موظفا من الاداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب ادارية في الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر وجامعة الاقصى، وقد بلغ حجم العينة (٢٥٠) موظفا في الجامعات المبحوثة، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة. وكانت من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان هناك موافقة من قبل عينة الدراسة بدرجة مقبولة على توفر عنصر المساءلة الادارية في الجامعات الفلسطينية، حيث تقوم ادارة الجامعة بإتباع آلية واضحة للمساءلة الادارية بهدف ضبط سلوك العاملين وخلق حس من المسؤولية في نفوسهم من خلال ادراكهم بضرورة تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات، وان هناك ضوابط ولوائح تضبط عملهم ، ولكن فيما يتعلق بالإعلان عن آليات المساءلة الادارية في الجامعة لجميع الموظفين بالمرتبة الاخيرة وقد يعود السبب في ذلك الى ان الجامعات الفلسطينية ترى ان آليات المساءلة تعتبر مسالة خاصة بالشخص المستجوب وأيضا خصوصية القضية والياتها، وأيضا تهتم الجامعات بمشاركة العاملين والاهتمام بهم وتشجعهم على ابداء الرأي وتقديم الافكار لحل المشكلات وتحرص الادارة على اطلاع الموظفين على نتائج اعمالهم وتخلق لديهم روح الرقابة الذاتية. ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة تفعيل آليات المساءلة الادارية في الجامعات والإعلان عنها لجميع الموظفين على ان يتم مراجعتها ومراقبتها باستمرار، وتطبيقها على الجميع من دون تحيز، بالإضافة الى عقد البرامج التدريبية الداعمة لرفع مستويات المساءلة الادارية لأهميتها في ضبط العمل والانجاز وتحمل المسؤولية ، وتسهيل عمليات تقييم الاداء بدرجة عالية من النزاهة والعدالة، وإصدار

قوانين جديدة تضمن للعاملين حقهم انعكاسا لقيم العدالة والنزاهة التي تتبناها الجامعة ومراجعة الانظمة واللوائح بشكل دوري بما يحقق الرضا لدى الموظف فيصبح اكثر حرصا على تطبيق الممارسات الادارية السليمة.

٢,٢,١,٢,٢ الغماري (٢٠٠٩): دراسة بعنوان "أثر الرقابة المالية على تمويل مؤسسات التعليم العالي في فلسطين".  
هدف هذا البحث الى 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، اضافة الى تحديد دور مؤسسات التدقيق في تشجيع التمويل، وذلك من خلال تحليل وتقييم الاوضاع الرقابية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، اضافة الى بيان مدى التزام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق الاجراءات الرقابية حسب الاصول العلمية، وبيان اثر ذلك على الجوانب المالية التي هي عصب الحياة لتلك المؤسسات. ووزعت الاستبانة على (٥٠) موظف من شاغلي المهام المالية في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة. وتوصل البحث الى وجود علاقة ليست بالبسيطة بين الرقابة المالية وبين لتمويل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، حيث ان الرقابة بمقوماتها وأدواتها وأنظمتها ومؤسساتها تساهم بشكل كبير في تشجيع واستمرار التمويل لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، وذلك على الرغم مما اثبتته الدراسة من وجود بعض مواطن الخلل والقصور في الرقابة المالية في بعض الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وخلص البحث الى عدة توصيات منها: تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات التي تعاني من ضعف وقصور في بعض المقومات لتلك الهياكل بما يتناسب مع حجم وطبيعة عمله وبما يزيد من فعالية الرقابة المالية الداخلية في ضوء الامكانيات المتاحة، وأيضا وجود هيئات رقابية قانونية عليا لمتابعة الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وتطويرها ومعالجة القصور الحاصل فيها بما يتناسب مع تلك المؤسسات، واخيرا اعطاء دور أكبر لمؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية والتي من شأنها المساهمة بدرجة أفضل في تطوير مؤسسات التعليم العالي.

٢,٢,١,٣ ابو عامر (٢٠٠٨): دراسة بعنوان "واقع الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الاداريين وسبل تطويره".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الاداريين وسبل تطويره، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يحملون مسمى وظيفي (أكاديمي

اداري، اداري) في الجامعات الفلسطينية الاربع في محافظات غزة (الأزهر الأقصى الإسلامية، القدس المفتوحة)، والبالغ عددهم (٢٨٠) موظفا. ووصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: توافر الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة بدرجة كبيرة وتعزو هذه النتيجة الى مدى اهتمام ادارة الجامعات الفلسطينية في تطبيق الجودة الادارية لتحسين جودة العمليات والإجراءات الادارية ولتقوية مركزها بين الجامعات لكسب رضا المستفيدين، وأظهرت ان مجال نظم المعلومات الادارية حصل على المرتبة الاولى وبدرجة توافر كبيرة، ومجال القيادة حصل على المرتبة الثانية وبدرجة توافر كبيرة ، ومجال التخطيط الاستراتيجي حصل على المرتبة الثالثة وبدرجة توافر كبيرة ، ومجال ثقافة الجودة الادارية حصل على المرتبة الرابعة وبدرجة توافر كبيرة، ومجال الرقابة وتوكيد الجودة حصل على المرتبة الخامسة وبدرجة توافر متوسطة وأيضا كل من مجال ادارة الموارد البشرية ومجال رضا المستفيد حصل على درجة توافر متوسطة.

وتوصلت الدراسة الى العديد من التوصيات اهمها: استحداث عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة، والعمل على تعميق وزيادة الوعي بمفهوم الجودة الادارية لدى القيادات الادارية والعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي للجودة والاستفادة من خبراتهم للوصول الى الاداء الاداري المتميز والذي يحقق ميزة تنافسية للجامعة في مدى زمني قصير، وأخيرا اعتماد نظام رقابي من خارج الجامعة للتأكد من تطبيق الجودة الادارية في كافة الاجراءات والعمليات الادارية في كليات الجامعة ودوائرها.

## ١,١,٢,٢ الفراء وشاهين (٢٠٠٧): دراسة بعنوان "واقع الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة، من خلال التعرف على مدى توفر مقوماتها، تكون مجتمع الدراسة من (١٢٩) منظمة وزعت الاستبانة عليهم. وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج من اهمها: يتوفر لدى المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة مقومات الرقابة الادارية الداخلية بمستوى مناسب، يساعد هذه المنظمات على تعزيز الشفافية وتحقيق اهدافها، وبنيت الدراسة: توفر مقومات الاتصال الناجح، ووجود الهيكل لتنظيمي الناجح، وان النظم الرقابية الداخلية المطبقة في الجمعيات تحقق اهدافها، كما ان عملية تقييم الاداء تتم بطريقة سليمة، حيث تتنوع الاساليب الرقابية المستخدمة.

ومن اهم التوصيات: لابد من التحديث المستمر: للهيكل التنظيمية والنظم الرقابية المستخدمة، واساليب الاتصال والتواصل بين المؤسسة والعاملين فيها، كما بينها وبين المجتمع الخارجي، كذلك لابد من التحديث المستمر في الوسائل والاساليب الرقابية المستخدمة وفق ما يتطلبه طبيعة العمل.

## ٢,٢,٢ الدراسات العربية

١,٢,٢,٢ الشهراني (٢٠١٠): دراسة بعنوان "المساءلة الادارية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ومعيقاتها ومقترحات تطويرها".

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى المساءلة الادارية في الجامعات الحكومية السعودية، ومعيقاتها ومقترحات تطويرها، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في ادارة المتابعة في الجامعات السعودية وعددهم (١٠٨) اداريا وموظفا ومفتشا يتوزعون على (١٨) جامعة حكومية، وتكونت عينت الدراسة من (٥٠) اداريا وموظفا ومفتشا يتوزعون على (٧) جامعات. وتوصلت الدراسة الى ان مستوى المساءلة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية كان متوسطا، كما اشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة الى متغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، كما خلصت الدراسة الى ان هناك معوقات تحول دون تطبيق المساءلة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ومنها ان عملية المساءلة الادارية لا تشمل جميع وظائف الجامعة والمسؤولين فيها، وقلة وضعف الامكانيات المادية والبشرية في ادارة المتابعة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات: تعزيز مستويات المساءلة الادارية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية، وزيادة وتنمية العاملين في ادارة المتابعة، والحوكمة الالكترونية لإدارة المتابعة لمواكبة العصر الالكتروني، والعمل على استقلالية جهاز ادارة المتابعة عن دارة الجامعة وربطه بهيئة النزاهة ومكافحة الفساد مباشرة.

٢,٢,٢,٢ العتيبي (٢٠٠٨): دراسة بعنوان "أثر المساءلة الادارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية: من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود".

هدفت الدراسة الى معرفة أثر المساءلة الادارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٦) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود وتوصلت الدراسة الى:  
١. ان درجة المساءلة الادارية في الجامعات الحكومية السعودية مرتفعة.  
٢. ان مستوى فاعلية الجامعات الحكومية السعودية مرتفعاً.  
٣. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمساءلة الادارية (الانضباط الوظيفي، العمل والانجاز، اخلاقيات الوظيفة العامة) في فاعلية الجامعات الحكومية السعودية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها:

١. ايجاد آليات للمساءلة كاستخدام الاساليب الحديثة في التدريس كونها مرتفعة.
٢. ايجاد آليات جديدة لحفز اعضاء هيئة التدريس على زيادة عطاءهم وانتاجهم العلمي لتعزيز أكثر لفاعلية الجامعة.
٣. المراجعة المعقولة للنتائج التي تم تحقيقها وضبطها والتعلم منها لتوجيه العمل المستقبلي.

## ٣,٢,٢ الدراسات الأجنبية

١,٣,٢,٢ دراسة برودينت (Broadbent, 2007) بعنوان "الأداء الإداري والرقابة في المملكة المتحدة".

هدفت التعرف الى أهم جوانب تقييم الأداء الإداري والرقابة الإدارية والمساءلة في مؤسسات التعليم العالي الإنجليزية. واتبعت الدراسة منهجية نوعية قامت على تحليل الأطر العامة للنظام الإداري للجامعات الإنجليزية، خصوصا في مجالات الرقابة وتقييم الأداء، والتي يطلق عليها اسم نظم الأداء الإداري PMS. وبينت الدراسة أن هذه النظم تسمح للمديرين بمراقبة الأداء الإداري بشكله التشخيصي والتقييمي لكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية بهدف تحسين الأداء من خلال تقديم التغذية الراجعة للعاملين إضافة إلى تفعيل القوانين الإدارية المرتبطة بأعمال الجامعات.

٢,٣,٢,٢ دراسة ووماك (Woomack, 2005) بعنوان (جوانب تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التمريض شرق الولايات المتحدة).

هدفت إلى الكشف عن جوانب تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التمريض شرق الولايات المتحدة، كما يتصورها رؤساء الأقسام أنفسهم وذلك بإتباع نظرية بلانشارد وهرسي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣) رئيس قسم يعملون في مختلف دوائر كليات التمريض في شرق الولايات المتحدة الأمريكية. وقد دلت نتائج الدراسة أن (٦١%) من عينة الدراسة رأوا أن جوانب تطوير الأداء يجب أن تهتم بكفايات التخطيط والإدارة ذات الاهتمام العالي، والاهتمام بالعاملين، وبأسلوب التنظيم الإداري، وبعمليات الرقابة الإدارية القائمة على تحسين الأداء وتصحيح الأخطاء، كما دلت النتائج أيضاً على عدم وجود فروق في توجهات رؤساء الأقسام تعزى لحجم القيم والجهة المشرفة (الحكومية والخاصة) وعدد الخريجين، حيث أن الجميع اعتبروا أن التطوير المستمر للأداء الإداري حاجة ملحة تفرضها متغيرات العصر الحديث.

٢,٣,٢,٢ دراسة باوندر (Pounder, 2002) بعنوان "الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في هونج كونج". هدفت الدراسة إلى الكشف عن الكفاءة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في هونج كونج. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن آليات ضبط الجودة الشاملة في هذه الجامعات. وتكونت عينة الدراسة من ٢٣٠ قائدا أكاديميا وإداريا في مؤسسات التعليم العالي في هونج كونج استجابوا على مقياس السلوك الوظيفي الكفؤ. كما تم تحليل سياسات خمسة من الجامعات الكبيرة. وبينت الدراسة أن أساليب إدارة الموارد البشرية والرقابة الإدارية الفعالة وتوفر التكنولوجيا الحديثة والكوادر المؤهلة تزيد من كفاءة مؤسسات التعليم العالي وتحسن من أداء منسوبيها. وبينت الدراسة أن السياسات الحالية المتبعة تتسم بالجمود مما يحد من قدرة مؤسسات التعليم العالي في هونج كونج على أداء أدوارها بفعالية.

٤,٢,٢ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت مسالتين في غاية الأهمية (الرقابة والمساءلة) بشكل مترابط، حيث من خلالهما تتضح وتبين فاعلية وكفاءة أداء الجامعات، إذ إن الرقابة والمساءلة من أهم أركان ومعايير الحوكمة، فمن خلال تفعيل الرقابة والمساءلة نتوصل إلى الشفافية والنزاهة، وأيضاً فعالية الأداء وتطبيق الأنظمة والقوانين والالتزام باللوائح والتعليمات. وعلى حد علم الباحث لا يوجد واحدة من الدراسات التي تمت مراجعتها ربطت بين هذين الموضوعين الحيويين والهامين، وعالجت أثرهما المشترك كعملية موحدة في حوكمة المؤسسات لها دورها الكبير. كما يميز هذه الدراسة أنها جاءت في وقت تنتشر في جميع المؤسسات في العالم بالحوكمة بما فيها الجامعات، والدراسة هذه تخص الجامعات الفلسطينية كلها وليس جزءاً منها، وتأتي في ظرف خاص يشهد جدلاً واسعاً حول حوكمة الجامعات الفلسطينية وكل مؤسسات التعليم والتعلم العالي في فلسطين.

### الفصل الثالث

#### الرقابة والمساءلة في الجامعات الفلسطينية

##### ١,٣ تمهيد

تعتبر الجامعة مؤسسة تعليمية تعد القيادات في المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، ويقترب مصطلح الجامعة بالفكر والعلم والحضارة التي تساهم في تطور المجتمع، وتلعب دوراً رائداً في عملية بناء التطور العلمي، والعمل على دعم المجتمع وتزويده بما يحتاج إليه من مهن مختلفة، لذلك لا يمكن للإدارة الجامعية أن تؤدي وظائفها بنجاح ما لم تعتمد في سياستها ونهجها على أسلوب وتخطيط إداري ومالي سليم، وتنظيم واضح، واتصال فعال، وقرارات سليمة، وتقييم موضوعي، ورقابة مستمرة، وإذا لم تعتمد هذه الأسس في إدارة الجامعة ستفشل في تحقيق أهدافها (الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، ٢٠١٢).

في هذا الفصل أحاول أن أقدم نبذة مكثفة عن الجامعات في فلسطين وعن واقع الرقابة والمساءلة فيها، مبيناً مكانة الرقابة والمساءلة في الجامعات الفلسطينية وأنواعها وكيفية فهمها وتطبيقها لها، وأهم الثغرات والنواقص التي تعترض العمل على هذا الصعيد.

##### ٢,٣ نبذة عن الجامعات الفلسطينية

ورثت السلطة الوطنية الفلسطينية عند قدومها في العام ١٩٩٤ بنية تعليمية شبه مدمرة، تعرض فيها الحق في التعليم شأنه في ذلك شأن حقوق الانسان الفلسطيني جميعها الى الانتهاك المنظم والمتواصل، الامر الذي كان ينذر بانتهيار النظام التعليمي برمته ويقوض أي آفاق تنموية حقيقية في هذا المجال. ومنذ توليها لتلك المهام، عملت السلطة الفلسطينية على القيام بواجباتها الرئيسية وهي ضمان استمرار الخدمات التعليمية للمراحل الدراسية المختلفة لمجموع المنتفعين الذين يزيد عددهم عن ثلث السكان في الضفة الغربية وقطاع غزة (المركز الفلسطيني لحقوق الانسان، ٢٠٠٥).

لقد اجتمعت الدراسات التي اجريت والمؤتمرات التي نظمت في فلسطين، على ان التعليم العالي رغم التطور الكمي الذي شهده على مدار ٢٠ عاما، الا انه ما زال يعاني من قصور واضح في مجمل العناصر التي يتكون منها هذا النظام المهم. ومن الغرابة ان تجد ان القصور الذي يعاني منه التعليم العالي في الثمانينات من القرن العشرين هو نفس القصور الذي يعاني منه في بداية القرن الواحد والعشرين. الامر الذي يجعل كل مطلع على اوضاع التعليم العالي الفلسطيني ألا يتردد في اصدار حكمه على مدى تقصير المؤسسة الرسمية وغير الرسمية المعنية بالتعليم العالي على اداء دورها في النهوض بالتعليم العالي. (المركز الفلسطيني لحقوق الانسان، ٢٠٠٥).

ويرى الباحث ان الجامعة من المفترض ان تكون أكثر اهمية وفاعلية من المؤسسات الاخرى نظرا لأنها تتعامل مع الفئات العمرية الشابة الذين يتميزون بالكفاءة والقدرة العالية في الادارة والمهنية، فالجامعة هي التي ستخرج الموارد البشرية وتأهيل القيادات الادارية التي ستقود وتعمل في المؤسسات الحكومية والخاصة وأيضاً في الجامعات المختلفة في المستقبل، وهنا لابد للجامعة ان تصقل وتكسب الطلبة مهارات وقدرات ادارية مثل النزاهة والشفافية والمشاركة والرقابة والمساءلة والتخطيط. وهذه المعايير والخبرات لا تكتسب إلا من خلال تطبيق هذه المعايير في الادارات العليا للجامعات، ففانق الشيء لا يعطيه.

### ٣,٣ أصناف الجامعات الفلسطينية

تتغير وتتغير ادارة كل جامعة وفقا لتصنيفها، فالجامعات الفلسطينية مصنفة لثلاث انواع من حيث التأسيس على النحو التالي:

#### ١,٣,٣ الجامعات الحكومية

تتأسس الجامعات الحكومية بقرار من مجلس الوزراء الفلسطيني، وتتبع لوزارة التعليم العالي اداريا وماليا وقانونيا، ويشرف عليها مجلس استشاري يتم تشكيله بالتنسيق من قبل مجلس الوزراء، بالإضافة الى رئيس الجامعة، ويصدر قرار التعيين من رئيس السلطة الوطنية. ومن امثلتها جامعة فلسطين التقنية "خضوري" وجامعة الاستقلال.

#### ٢,٣,٣ الجامعات العامة:

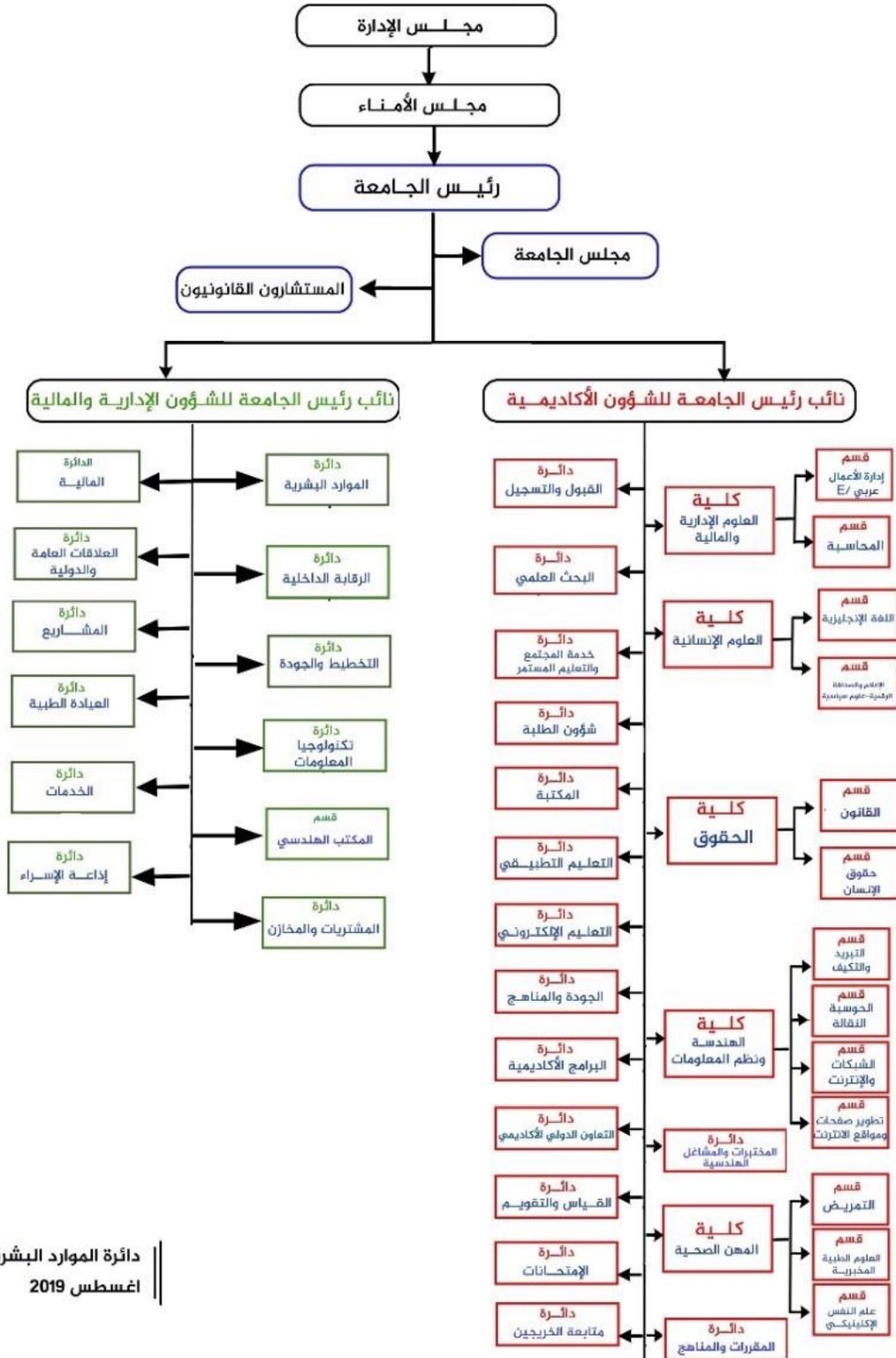
وهي جامعات اهلية وتنشأ بموجب احكام قانون التعليم العالي، وقد نشأت الجامعات العامة قبل عهد السلطة الوطنية الفلسطينية بموجب قانون الجمعيات الخيرية حيث تم ترخيصها ومنحها شهادة كجمعية مرخصة لدى وزارة الداخلية، الا انه وبعد وجود وزارة الاختصاص وصدور قانون التعليم العالي، فانه اصبحت هذه الجامعات مرخصة تلقائيا في وزارة التربية والتعليم العالي، واي جامعة عامة فلسطينية تنشأ بعد صدور هذا القانون تعطى ترخيص من قبل وزارة التربية والتعليم العالي فقط. ومن امثلتها جامعة بيرزيت، جامعة النجاح، جامعة القدس المفتوحة (بين الحكومية والعامه).

### ٣,٣,٣ الجامعات الخاصة:

ومثالها الجامعة العربية الامريكية في جنين، وتنشأ بموجب احكام قانون التعليم العالي، بالإضافة الى القوانين الاخرى التي تنظم عمل القطاع الخاص مثل قانون الشركات وغيره من التشريعات، ويتطلب ادارة هذه الجامعات مجلس إدارة، وتنظم كل مؤسسة تعليم عالي خاصة شؤونها وأسلوب عملها بأنظمة داخلية (ادارية ومالية)، ويشترط ان تقترن هذه الانظمة بمصادقة وزارة التربية والتعليم العالي. (الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، ٢٠١٢).

ومن الواضح أن هذا التنوع في تصنيف الجامعات، واختلاف مرجعياتها، ينعكس في هيكليات مختلفة للجامعات الفلسطينية، وهو ما يغير من مكانة هيئات الرقابة ويخلق اختلافا في مرجعياتها ومدى استقلاليتها. وأعرض فيما يلي نماذج من

مخت	فلسطينية	لجامعات	هياكل
-----	----------	---------	-------





الهيكل التنظيمي لجامعة القدس المفتوحة





بما ان الجامعات الفلسطينية تُعد مؤسسات تعليم عالٍ بموجب قرار بقانون رقم (٦) لسنة ٢٠١٨، وبموجب هذا القانون تُعد وزارة التربية والتعليم العالي الجهة المشرفة والمنظمة لعمل مؤسسات التعليم العالي في فلسطين من ضمنها الجامعات وفي العام ٢٠١٩ تم الفصل بين الوزارتين اي وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم، أعطى القرار بقانون للوزارة صلاحيات واسعة لتنظيم عمل تلك المؤسسات والإشراف عليها، وقد أنشأت العديد من الهيئات الرقابية على الجامعات الفلسطينية إما بنص القوانين أو بنص الأنظمة الداخلية، كقانون ديوان الرقابة المالية والإدارية وقانون التعليم العالي، المدقق الخارجي والداخلي أو بموجب اتفاقيات مع الجهات المانحة.

### ٣,٤,١ الرقابة الداخلية

من خلال الهياكل التنظيمية للجامعات يتبين ان الجامعات الفلسطينية عملت على إنشاء دوائر للرقابة الداخلية، إلا ان هذه الدوائر تنوعت واختلفت صلاحياتها وتبعيتها من جامعة لأخرى حيث تتبع دائرة الرقابة في جامعة الاستقلال وهي جامعة حكومية الى مجلس الأمناء وهو أعلى سلطة في الجامعة وأعطيت لدائرة الرقابة الداخلية صلاحية الرقابة على الشؤون المالية والإدارية والاكاديمية وترفع الدائرة تقاريرها لمجلس الأمناء مما يعني تمتع دائرة الرقابة الداخلية بجامعة الاستقلال بقدر كاف من الاستقلالية عن خطوط السلطة والمسؤولية التنفيذية والإدارية. أما دائرة الرقابة في جامعة النجاح فهي تتبع نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية، وبالتالي فهي تخضع لسلطة إدارة الجامعة، وفي الجامعة العربية الأمريكية، وهي جامعة خاصة تتبع دائرة الرقابة الداخلية للمدير الإداري والمالي، أي تتبع السلطة التنفيذية أيضا. وبالتالي فإن دوائر الرقابة الداخلية في كل من جامعة النجاح والجامعة العربية الأمريكية تتمتعان باستقلالية أقل من جامعة الاستقلال حسب الهيكل التنظيمي.

### ٣,٤,٢ الرقابة الخارجية

#### ٣,٤,٢,١ وزارة التعليم العالي:

نص القرار بقانون رقم (٦) للعام ٢٠١٨ في المادة (٥) فقرة (٤) ان من مهام الوزارة متابعة مؤسسات التعليم العالي وبرنامجها وانظمتها الاكاديمية والخدمات التي تقدمها وجودة ادائها ومخرجاتها، كما منح قانون التعليم العالي صلاحيات لوزير التربية والتعليم العالي بطلب منه وبتنسيب من مجلس الوزراء تشكيل مجلس التعليم العالي برئاسة الوزير، وحدد القانون مهام المجلس والمتمثلة في اقرار السياسة العامة واصدار معايير حوكمة المؤسسات، مراقبة تنفيذ المؤسسة لقرارات المجلس واقتراح مشاريع قوانين التعليم العالي وتعديلها، تطوير اداء المؤسسة، اقتراح الانظمة ووضع سياسات التمويل، وتوحيد لمعايير الاكاديمية والمالية والادارية والبحثية.

ايضا منح القانون انشاء مجلس رؤساء الجامعات بقرار من الوزير ويضم رؤساء الجامعات الحكومية والعامة والخاصة وبرئاسة الوزير ليساعد مجلس التعليم العالي في تطوير منظومة التعليم العالي، ويمارس مهامه وفقا لنظام داخلي يصدر عنه.

بالإضافة الى الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية والتي تعمل على الارتقاء بجودة التعليم ونوعيته من خلال تقييم المؤسسة وبرامجها الاكاديمية، اعتماد البرامج وتطبيق معايير الاعتماد العام والخاص، وتطوير نظام ضمان الجودة ومتابعة تطبيقه على المؤسسة، ويصدر نظام عن مجلس الوزراء ينظم الية وعمل الهيئة ومهامها (قرار بقانون التعليم العالي رقم (٦) ٢٠١٨).

### ٣, ٢, ٤, ٣ ديوان الرقابة المالية والادارية:

يُعد ديوان الرقابة المالية والإدارة الجهاز الأعلى للرقابة والتدقيق الخارجي على كافة أعمال الجهات الخاضعة لرقابته وفق القانون، ويستند في أعماله على المعايير الدولية للتدقيق الحكومي، والممارسات الدولية الفضلى الخاصة بعملية الرقابة والتدقيق (ديوان الرقابة، ٢٠٠٩).

وتخضع مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لرقابة الديوان بموجب المادة (٣١) التي تحدد الجهات الخاضعة لرقابة الديوان والتي تنص " المؤسسات والشركات التي تملكها او تساهم السلطة الوطنية فيها او تتلقى مساعدة منها او من الجهات المانحة للسلطة الوطنية ".

### ٣, ٢, ٤, ٣ المدقق الخارجي:

تعمل الجامعات الفلسطينية على تعيين مدققين خارجيين وفق النظم الأساسية المعتمدة لديها من خلال مجالس الأمناء، وذلك بهدف قيام المدقق الخارجي بإبداء الرأي الفني المحايد على مدى صدق وعدالة القوائم المالية، وزيادة ثقة الاطراف ذوي العلاقة في محتويات التقارير المالية (الغماري، ٢٠٠٩، ص٢٢). ولكن الملاحظ على هذا الصعيد أن ليس كل الجامعات الفلسطينية تلجأ لهذا الشكل من التدقيق والمراجعة.

### ٣, ٢, ٤, ٣ الجهات المانحة:

بدأت الجهات المانحة تتعامل بطرق وأساليب جديدة تمكنها من رقابة ومتابعة البرامج والمشاريع التي تمويلها لتضمن التزام المنظمات ببنود اتفاقيات التمويل، وأخذت هذه الرقابة أشكالاً عديدة حسب فلسفة المؤسسة كما يلي (الغماري، ٢٠٠٩، ص٢٣):

١. تطلب الجهة المانحة من مؤسسات التعليم إرسال إيصال قبض، وإشعار، أو حوالة بنكية مرفقة مع سند القيد للتأكد من استلام مبلغ التمويل.

٢. في حال إرسال مبلغ لتمويل رسوم دراسية تقوم الجهة المانحة بطلب مستندات تثبت صرف مبلغ التمويل.

٣. في حال إرسال مبلغ تمويل معدل لتطوير المؤسسة يتم إرسال إيصال قبض للجهة المانحة بالمبلغ المقبوض.

٤. يتم كذلك إرسال مستندات للإعلان عن مناقصة للمشروع التطويري.

وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى ان رقابة الممولين ومساءلتهم للجامعات تقتصر على المشاريع الممولة، وخاصة على الجانب المالي.

### ٣, ٤, ٢, ٥ مؤسسات المجتمع المدني:

نص القرار بقانون التعليم العالي للعام ٢٠١٨ في المادة (٦) بشأن عضوية وتشكيلة مجلس التعليم العالي حيث يتم اختيار اربعة اعضاء، عضوين من مؤسسات المجتمع المدني وعضوين من القطاع الخاص من ذوي الخبرة والاختصاص يتم اختيارهم بالتوافق بين الوزير ومجلس رؤساء الجامعات وبالتشاور مع المؤسسات ذات العلاقة. بالإضافة الى ان هنالك من الجامعات الفلسطينية من يكون في عضوية مجلس امائها اعضاء من مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، ولكن الكثير من الجامعات لا تشرك في عضوية مجالسها ممثلين عن المجتمع المدني ولا الطلبة أيضا، ناهيك عن أن من يشرك منها هذه الفئات من أصحاب المصلحة يشركها بنسبة قليلة وغير مؤثرة مقارنة بحجم المجالس وعدد أعضائها، وذلك الى جانب التحكم بالاختيار.

يبين ما سبق أن هناك خصوصية في فلسطين لم يعالجها القانون الحالي، حيث أن مسالة الرقابة والمساءلة يشوبها ارباك وتشتت نظرا لتعدد الجهات الرقابية عليها، وتتمثل هذه الخصوصية بطبيعة الجامعات العامة من حيث التأسيس فجامعة النجاح مثلا جامعة عامة مسجلة كمؤسسة اهلية تخضع لرقابة ديوان الرقابة المالية والادارية ولوزارة التعليم العالي ممثلة بالمجلس العالي وهيئة الاعتماد والجودة والنوعية وايضا رقابة الجهات المانحة، وجامعة بيرزيت بالإضافة الى انها جامعة عامة فهي مسجلة كجمعية ومن المفترض ان تكون هنالك رقابة اخرى بالإضافة الى ما ذكر سابقا مثل رقابة وزارة الداخلية ووزارة الشؤون الاجتماعية. حيث تم منحها ترخيص باعتبارها مؤسسة ذات اختصاص اجتماعي. وكذلك الامر في جامعة القدس المفتوحة حيث تخضع لرقابة ديوان الرقابة المالية والادارية كونها جامعة عامة تتلقى دعما من السلطة الوطنية الفلسطينية، لكنها في الأصل جامعة منشأة من قبل منظمة التحرير الفلسطينية والمفترض أن تخضع لرقابة هيئاتها ومؤسساتها ذات الشأن والاختصاص. أما في الجامعات الخاصة ومثالها الجامعة العربية الامريكية فهي كونها شركة خاصة فإنها تخضع لرقابة مراقب الشركات في وزارة الاقتصاد. اما فيما يتعلق بالجامعات الحكومية فهناك رقابة متعددة من قبل ديوان الموظفين العام، وديوان الرقابة المالية والإدارية، ووزارة التربية والتعليم العالي، وهناك وحدات الرقابة الداخلية المتمثلة بالمدقق الداخلي، ومدير الرقابة الإدارية ومدير الرقابة المالية.

## خلاصات واستنتاجات

الرقابة والمساءلة تلعبان دورا كبيرا في حوكمة الجامعات، ووجودهما الفاعل في الممارسة العملية يعتبر مؤشرا أساسيا لتقييم حوكمة الجامعات ومدى قدرتها على تأدية وظائفها على أكمل وجه وقيامها بدورها المنوط بها كمارات علم وصروح لتخريج قيادات المجتمع والدولة. ولكن المشكلة على صعيد الجامعات الفلسطينية تكمن في أن هيئات الرقابة الموجودة تعمل بمعظمها تحت إمرة السلطات التنفيذية الحكومية او الجامعية، وبالتالي فإنه يشوب العمل على هذا الصعيد ضعف في العدالة والنزاهة، ولا تؤدي الرقابة والمساءلة والمحاسبة الدور المطلوب منها في تصحيح المسار الخاطئ. كما ويلاحظ ضعف الرقابة الشعبية المدنية على الجامعات، ولا يجري الانتباه لما يجري فيها الا عند حدوث أزمات نقابية أو مالية. ان الاشكالية هنا أن من يتولى رسم السياسات وتنفيذ القوانين والقرارات والتعليمات يجب أن يحكم وأن يخضع للرقابة ويقيم. ولذا فان استقلالية هيئة او مجلس الحوكمة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار حتى تكون فاعلة ونزيهة.

وخلصت الدراسة إلى استنتاج أنه ورغم تبني الرقابة والمساءلة في إدارة الجامعات الفلسطينية، إلا أن تطبيقها على أرض الواقع مجزوء وانتقائي، ومتفاوت بين جامعة وأخرى، ويخضع في غالبيته للسلطة التنفيذية، كما أن القوانين واللوائح المعمول بها على هذا الصعيد لا زالت قاصرة عن الاستجابة لضرورات وجود رقابة ومساءلة كفؤة وفعالة. ويلعب الانقسام السياسي الفلسطيني وضعف مشاركة أصحاب المصلحة وضعف الرقابة الشعبية المدنية دورا في عدم كفاءة وفعالية الرقابة والمساءلة.

وقد بينت الدراسة أن ثمة معوقات عديدة تحول دون تبني وتطبيق الرقابة والمساءلة بشكل كفؤ وفعال، ومن أهمها ضعف ثقافة الحوكمة في المجتمع الفلسطيني. وفي الجامعات أيضا، والانقسام السياسي الفلسطيني وغياب سياسات واستراتيجيات موحدة للتعليم والتعليم العالي، والخلل المستمر في تصنيف الجامعات الفلسطينية كحكومية وعامة وخاصة وما يحدثه ذلك من خلل في كيفية التعامل معها ومساءلتها والاعتراف باستقلاليتها، والارتباك والتجريب في وضعية آليات الاشراف المركزية على الجامعات ومدى صلاحيتها، عدم الوضوح في دور وصلاحيات مجلس التعليم العالي واستبدال دوره بدور الوزارة كجهة تقوم برسم سياسات واستراتيجيات التعليم العالي الوطنية والاشراف على تنفيذها، عدم اعتماد مبدأ انتخاب رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعدتهم ووجود محاباة واعتبارات سياسية وفئوية حزبية في اختيار او انتخاب العمداء ورؤساء الأقسام، ضعف الالتزام بمبادئ الشفافية والعدالة والنزاهة في عمل ادارة الجامعات وقراراتها وإجراءاتها والتصرف بموازنتها، وعدم إخضاع كل هيئات الجامعة للمساءلة ولرقابة خارجية بمشاركة ممثلين عن المجتمع المدني وأصحاب المصلحة واقصار ذلك على الهيئات الحكومية فقط.

وفي البحث عن حلول لهذه المعضلات توصي الدراسة بضرورة تطوير القوانين والأنظمة المعمول بها، وضرورة وجود رقابة على رؤساء الجامعات وعلى مجالس الأمانة، وضرورة الاهتمام بمشاركة أصحاب المصلحة في مجالس الجامعات وتفعيل الرقابة والمساءلة الشعبية المدنية، مع ضرورة إعطاء صلاحيات أكبر وحصانة كافية لأعضاء الهيئات الرقابية حتى

يقوموا بدورهم على أكمل وجه، وذلك الى جانب الاهتمام بجعل الرقابة والمساءلة على الجامعات ومختلف مؤسسات التعليم والتعليم العالي أجندة وسائل الاعلام لما لهذه الوسائل من تأثير على سمعة الجامعات مما يضطر اداراتها والقائمين عليها إلى التنبه لاجراء التحسينات والتغييرات اللازمة التي تحافظ على مكانة الجامعة وقدرتها التنافسية وتميزها.

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو عامر، أمال. (٢٠٠٨). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- حرب، نعيمة. (٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- خليفة، مسعودة. (٢٠١٧). المساءلة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات البيئية، مصر، (١)٨، ٦٤٨-٦١٦.
- درة، عبد الباري ابراهيم والمدهون، موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محمد علي (٢٠٠٢). الإدارة الحديثة منهج علمي تحليلي. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- ديري، زاهد محمد (٢٠١١). الرقابة الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الزعيبي، فايز (١٩٩١). الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال. عمان: دار الهلال للنشر والتوزيع.
- سلامة، مصطفى صالح (٢٠١٠). مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- الشهراني، عبد الله. (٢٠١٠). المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ومقترحات تطويرها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الطراونة، تحسين وعبد الهادي، توفيق (٢٠١١). الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عباس، علي (٢٠٠١). الرقابة الإدارية على المال والأعمال. عمان: مكتبة الرائد العلمية.
- العتيبي، أحمد. (٢٠٠٨). أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية: من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- عريبات، ياسر. (٢٠٠٧). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- الغماوي، محمود. (٢٠٠٩). أثر الرقابة المالية على تمويل مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- الفرا، ماجد وشاهين، محمد. (٢٠٠٧). واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، (٢)١٧، ٥٩٦-٥٧١.

الكوفي، محمود (٢٠٠٥). "الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المستريحي، علي محمد (١٩٩٩). "العوامل المؤثرة في مستوى انجاز وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الدوائر الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بتلك الوحدات". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

ناصرالدين، يعقوب. (٢٠١٢). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية، ١(٦٢)، ٦-٣٨.

#### مواقع اليكترونية

الهيكل التنظيمي - Birzeit University

<http://iewws.birzeit.edu/ar/node/2613>

الهيكل التنظيمي والطاقت الإداري - جامعة القدس المفتوحة

<https://www.qou.edu/ar/agrct/hierarchy.jsp>

هيكلية الجامعة - جامعة بوليتكنك فلسطين

<https://www.ppu.edu/p/ar/about/structure>

جامعة الاسراء غزة

<https://ar.israa.edu.ps/>

الهيكل التنظيمي - جامعة فلسطين التقنية - خضوري

<https://ptuk.edu.ps/organization-chart-about-scientific-research-deanships/>

الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). واقع بيئة النزاهة والشفافية والمساءلة في الجامعات الفلسطينية (الجامعات الحكومية العامة) ٢٠١٢ .

<https://www.aman-palestine.org/reports-and-studies/8483.html>

المركز الوطني لحقوق الانسان: <https://www.pchrgaza.org/ar/>

#### المراجع الأجنبية

Adebayo A. (2007). **How the Diagnostic and Interactive use of MAS Determine the Relationship between Task Uncertainty and Organizational Performance.** Management Accounting Section (MAS) Meeting: Fort Worth, Texas.

- Al-Nimer, M. (2020). Effect of Corporate Governance Rules On Voluntary Disclosure In Jordanian Corporations Listed With The Amman Stock Exchange (ASE): (An Empirical Study). **Studies in Business and Economics**,14(1), 153- 168.
- Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. **Accounting, Organizations and Society** 28(4), 675–698.
- Berland, N., & Sponem S. (2005). Interactive Budgetary Control and Management by Objectives: Evidence from a Case Study. **European Accounting Association**, 2(3), 22-78.
- Broadbent, J. (2007). Performance Management Systems in and of Higher Education Institutions in England: professionalism, managerialism and management. **Research Papers from the School of Business and Social Sciences**, 3(3),20-45.
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. **Journal of Management Development**, 28 (5), 393-406.
- Hermanson, E., Smith, J., & Stephens, N. (2012). How Effective are Organizations' Internal Controls? Insights into Specific Internal Control Elements . Current Issues in Auditing American Accounting Association, 6(1), 32-50.
- Hornngren, C., Sundem, G. & Stratton, W. (2005). **Introduction to Management Accounting**. New Jersey, Pearson Ltd.
- Kansas State. (2017). Kansas state University Internal Control Guidance. USA: Kansas University.
- Kettunen, J. (2016). Strategic planning of regional development in higher education. **Baltic Journal of Management**, 1(3), 259-269.
- Pounder, J. (2002). Organizational effectiveness in Hong Kong higher education: implications for human resource management and development. **International Journal of Human Resources Development and Management**, 2(3+4): 264-282.
- Woomack, R. (2005). Self- Perceived Style of Department Chairpersons in Administrative Promoting Program in the Mideast. **Dissertation Abstract International**, 54(10), 36-52.

