

أثر الرقابة الداخلية في تنفيذ الموازنة بالجامعات الفلسطينية «جامعة الاستقلال أنموذجاً»

أ. علاء يوسف الدرايبع^{1*}، د. زكي عبد المعطي أبو زيادة²

¹عمادة شؤون الطلبة، جامعة الاستقلال، فلسطين

²كلية العلوم الإدارية والمعلوماتية، جامعة الاستقلال، فلسطين

Mr. Alaa Youssef Al-Darabea^{1*}, Dr. Zaki Abdul-Muti Abu Ziyada²

¹Deanship of Student Affairs, Al-Istiqlal University, Palestine

²Faculty of Administrative and Informatics Sciences, Al-Istiqlal
University, Palestine

* الباحث المراسل: alaaaldarabea@pass.ps

Impact of Internal Control on Budget Implementation in Palestinian Universities «Al-Istiqlal University as a Model»

Abstract

This study aimed to disclose the impact of internal control on budget implementation at Al-Istiqlal University from the perspective of senior staff members. The descriptive-analytical approach was used through a comprehensive survey which included (57) employees working in administrative and supervisory positions at the university.

The results indicated a moderate level of evaluation from the respondents regarding the effectiveness of internal control and the budget implementation. The study also showed a statistically significant relationship between internal control and budget implementation at a rate of (79%). It also proved the existence of an effective positive impact of internal control on budget implementation at Al-Istiqlal University at a rate of (58%), and that the reality of internal control at Al-Istiqlal University came with a relative weight of (66%). It also proved the absence of differences regarding the effectiveness of internal control and budget implementation attributable to demographic variables: (gender, age, academic qualification, job level, and years of experience). The study recommended that universities work towards enhancing the independence of internal control units within Palestinian universities. It also stressed the importance of training administrative and financial staff on modern control standards and best practices in budget preparation and implementation.

Keywords: *Internal control, Budget, Al-Istiqlal University.*

أثر الرقابة الداخلية في تنفيذ الموازنة بالجامعات الفلسطينية «جامعة الاستقلال أنموذجاً»

ملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الموظفين في الوظائف الادارية الاشرافية العليا في جامعة الاستقلال، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (57) من الموظفين في الوظائف الادارية والاشرفية، وتوصلت النتائج إلى وجود تقييم متوسط من وجهة نظر المبحوثين باتجاه فعالية الرقابة الداخلية وتنفيذ الموازنة، ووجود علاقة ارتباط بين الرقابة الداخلية وبين تنفيذ الموازنة بنسبة (79%)، كما أثبتت وجود تأثير ايجابي فعال للرقابة الداخلية في تنفيذ الموازنة في جامعة الاستقلال بنسبة (58%)، وأن واقع الرقابة الداخلية في جامعة الاستقلال جاء بوزن نسبي (66%)، كما أثبتت عدم وجود فروق حول فاعلية الرقابة الداخلية وحول تنفيذ الموازنة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة بضرورة عمل الجامعة على تعزيز استقلالية وحدات الرقابة الداخلية مع ضرورة العمل على تطوير الكوادر الادارية والمالية بشكل دوري على معايير وأساليب الرقابة الحديثة والممارسات الفضلى في اعداد وتنفيذ الموازنات.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، الموازنة، جامعة الاستقلال.

مقدمة

تعد الرقابة الداخلية من الوظائف الجوهرية في العملية الإدارية، إذ تبدأ منذ اللحظة الأولى لتنفيذ المهام داخل المؤسسة، وتهدف إلى المتابعة المستمرة والتقييم الفعال للآداء، مما يسهم في معالجة التحديات واقتراح البدائل المناسبة (سعد، 2021). ويُعزز ذلك من جودة العمل ويُسهم في تطوير قدرات الكادر البشري وتحسين مخرجات المؤسسة، بما يدعم فعالية الأعمال واستمراريتها.

ومن جهة أخرى، تمثل الموازنة المالية أداة رئيسة للتخطيط المالي في المؤسسات التعليمية والخدماتية، حيث تساعد في ضبط العمليات من خلال تصورات مسبقة لكافة الأنشطة (الدماغ، 2020). وتُعتبر بمثابة برنامج مالي يعكس السياسات التنفيذية للمؤسسة من خلال أرقام ومعايير واضحة، وتسهم في ضبط الاستخدام الأمثل للموارد، لا سيما في الجامعات التي تعتمد على الموازنة السنوية لتنظيم أعمالها وتوسيع أنشطتها (العزي، 2014).

وانطلاقاً من أهمية الرقابة الداخلية والموازنة المالية، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الرقابة الداخلية في تعزيز فعالية تنفيذ الموازنة في جامعة الاستقلال، باعتبارها مؤسسة تعليمية تجمع بين الطابعين الأكاديمي والإداري، وتمثل بيئة مناسبة لتحليل العلاقة بين التخطيط المالي والانضباط الإداري. ويرى الباحثان أن دراسة هذا الموضوع ضرورية في ظل التحديات المالية التي تواجهها المؤسسات التعليمية، حيث تسهم الرقابة الفاعلة في الحد من المخاطر وتحقيق الشفافية والاستدامة المالية.

مشكلة الدراسة والتساؤلات البحثية

تواجه المؤسسات الأكاديمية، لا سيما الجامعات الفلسطينية، تحديات ومعوقات كبيرة في تنفيذ موازنتها بكفاءة، الأمر الذي يهدد قدرتها على تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية. ومن خلال اطلاع الباحثان على أوضاع هذه الجامعات، فقد لوحظ حجم المعاناة الناتجة عن الأزمات المالية المتكررة، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة، ويدفع إلى البحث في مدى فاعلية نظم الرقابة الداخلية المعتمدة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة، بالإضافة إلى وجود العديد من المحددات التي تحول دون تنفيذ بنود الموازنة المالية بسلاسة ويسر وذلك خوفاً من الجهات الرقابية الداخلية بالجامعة، والقرارات الصارمة التي يمكن أن تتخذها الجامعة اعتماداً على تقاريرها والتي قد تؤثر على مصير بعض الموظفين بها ممن لا يجيدون تنفيذ تلك البنود خاصة في ظل الكثير من التحديات التي تواجه عمل جامعة الاستقلال والجامعات الفلسطينية بشكل عام.

وهو ما أشارت إليه دراسة الدماغ (2020) بأن الجامعات الفلسطينية تمر بضائقة مالية حادة نتيجة للحصار المفروض والأزمات السياسية والاقتصادية المستمرة، مما يستدعي تطوير آليات تنفيذ الموازنة لتحقيق الكفاءة المالية والإدارية. وجامعة الاستقلال هي جزء أصيل من منظومة عمل الجامعات الفلسطينية وتعمل في نفس البيئة التي تعمل بها الجامعات الفلسطينية.

كما أنه وبالرغم من أهمية موضوع الموازنة والرقابة عليها، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت فعالية تنفيذ الموازنة داخل الجامعات الفلسطينية، مما يبرز وجود فجوة بحثية تحتاج إلى دراسة وتحليل لتقديم حلول عملية تسهم في تعزيز فاعلية تنفيذ الموازنات والارتقاء بالأداء المالي والإداري للمؤسسات الأكاديمية.

في ضوء ما سبق يمكن تمثيل المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تسهم الرقابة الداخلية في تحسين تنفيذ الموازنة داخل جامعة الاستقلال؟

ولإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس فلا بد من الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى الرقابة الداخلية من وجهة نظر الموظفين في جامعة الاستقلال؟
- ما مستوى تنفيذ الموازنة من وجهة نظر الموظفين في جامعة الاستقلال؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية وبين تنفيذ الموازنة في جامعة الاستقلال؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الداخلية بأبعادها (الأساليب الرقابية، المعايير الرقابية، قياس الأداء الفعلي والتقييم الرقابي)، على تنفيذ الموازنة في جامعة الاستقلال؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تجاه الرقابة الداخلية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تجاه تنفيذ الموازنة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى اسهام الرقابة الداخلية في تحسين تنفيذ الموازنة داخل جامعة الاستقلال، وذلك من خلال الأهداف التالية:

- رصد تصورات الموظفين حول الرقابة الداخلية في جامعة الاستقلال.
- التعرف إلى مستوى تنفيذ الموازنة في جامعة الاستقلال.
- استكشاف العلاقة بين فعالية الرقابة الداخلية وبين تنفيذ الموازنة بجامعة الاستقلال.
- الكشف عن أثر الرقابة الداخلية بأبعادها (الأساليب الرقابية، المعايير الرقابية، قياس الأداء الفعلي والتقييم الرقابي) في تنفيذ الموازنة بجامعة الاستقلال.

- استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه الرقابة الداخلية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).
- استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه تنفيذ الموازنة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية دور الرقابة الداخلية في تحقيق الانضباط المالي، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسات الأكاديمية، وذلك لأهمية الرقابة الداخلية في تحقيق الكفاءة المالية تتشكل أهميتها على مستويين.

- **الأهمية العلمية:** وتتمثل في إثراء المعرفة الأكاديمية حول دور الرقابة الداخلية في المؤسسات التعليمية، وتوفير إطار علمي يمكن للباحثين الاعتماد عليه لإجراء دراسات مستقبلية حول الرقابة المالية في القطاع التعليمي، مع تسليط الضوء على العلاقة بين فعالية الرقابة الداخلية، وتحقيق الأهداف المالية والإدارية للمؤسسات الأكاديمية.
- **الأهمية العملية:** وتتمثل في توفير توصيات عملية للإدارة المالية في جامعة الاستقلال لتقادي المشكلات المالية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، والمساعدة في تحسين نظام الرقابة الداخلية لضمان تنفيذ الموازنة بكفاءة وفاعلية.

مصطلحات للدراسة

الرقابة الداخلية: هي الإشراف على التنفيذ المُتسق للمهام؛ من أجل تعزيز الاستقرار التنظيمي، والحدّ من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، وجعلها أكثر موثوقية، وبالتالي أكثر قدرة على أداء وظيفتها الاقتصادية والاجتماعية (Caruana, 2015).

وتعرفها الدراسة إجرائياً بأنها: أداة إدارية تهدف الى تنظيم وضبط العملية الادارية والمالية والتنفيذية من اجل ضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

الموازنة المالية: عبارة عن خطة مالية كمية تغطي جميع أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية وتعتبر أداة فعالة للتأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية (أبو نصار وظاهر، 2015).

وتعرفها الدراسة إجرائياً بأنها: خطة مالية تشمل توزيع الموارد المتاحة من أجل تحقيق التوازن الفعل بين الإيرادات والنفقات وفق الأهداف الموضوعية.

جامعة الاستقلال: جامعة فلسطينية حكومية وهي الأولى والوحيدة المختصة في مجال العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات البحث في موضوع الرقابة الداخلية وتنفيذ الموازنة والأداء من زوايا متعددة. فقد سعت (Junqueira, et al., 2016)، إلى الكشف عن تأثير الخيارات الاستراتيجية وأنظمة الرقابة الإدارية على الأداء التنظيمي للشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم في إسبانيا، سانتو، وتم اعتماد نظرية الطوارئ كإطار نظري، وتم استخدام أسلوب المسح في جمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (73) استبيان تم توزيعهم على المسؤولين عن الرقابة بهذه المؤسسات وتم إجراء تحليل البيانات باستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت النتائج الرئيسية إلى استراتيجية المنظمات تعتمد على القوة التنافسية وأن تصميم واستخدام أنظمة الرقابة الإدارية يؤثر في اختيار استراتيجية المنظمة وأيضاً له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

وسعت دراسة دهان وزغاشو (2018)، إلى تقييم مدى فعالية مختلف أنماط الرقابة المطبقة على أداء الجامعات الجزائرية، وذلك نظراً للظروف الاقتصادية الراهنة، وقد تم استخدام المنهج التحليلي من خلال دراسة ميدانية كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في جامعات: (قسنطينة 1 وعبد الحميد مهري وقسنطينة 2) وبينت النتائج أن الرقابة تساهم في ترشيد الموارد وتحسين فعالية الإدارة.

وتناولت دراسة أبو علي (2018)، البحث في مستوى الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية وتوصلت النتائج إلى أن الرقابة جاء بمستوى متوسط وأنها تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.

وبحثت دراسة الدماغ (2020) إلى البحث في معيقات استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (40) موظفاً من موظفي الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين اشراك المستويات الادارية في اعداد الموازنات المالية في الجامعات ووجود علاقة بين أعداد الأسس العلمية واعتمادها في إعداد الموازنات المالية في الجامعات الفلسطينية.

كما هدفت دراسة بوكركيب وقويدر (2022)، إلى معرفة مدى تأثير استخدام نظام الموازنات التقديرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والعلاقة بين نظام الموازنات التقديرية والأداء. وتم الاعتماد على المنهج التحليلي وتم اختيار عينة مكونة من 120 مؤسسة صغيرة ومتوسطة متواجدة في ولاية الشلف. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية وتأثير كبير بين استخدام الموازنات التقديرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما توصل الباحثان إلى ان الاهداف القابلة للتحقيق، تساعد في تشكيل استراتيجية واضحة المعالم ووجود خطط قابلة للتنفيذ.

وهدفت دراسة الشطلي (2023) الى الكشف عن أثر الرقابة الإدارية الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي في جمعية العودة الصحية والمجتمعية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الادارة (العليا والوسطى) في الجمعية، وعددهم (72) موظف وتوصلت النتائج، إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرقابة الإدارية الداخلية والأداء الوظيفي بالإضافة الى وجود أثر ذي دلالة احصائية للرقابة الإدارية الداخلية وعدم وجود فروق في استجابات المشاركين تجاه متغيري الرقابة الادارية الداخلية والأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.

ويبحث دراسة قاسم (2023)، في دور الموازنات في تفعيل الرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الحكومية العراقية بالتطبيق على جامعة سامراء، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من الموظفين في جامعة سمرام حيث تم تطبيق أداة الاستبانة عليهم لجمع البيانات الأولية وبينت النتائج أن فعالية الرقابة تساهم في تحسين الأداء في الجامعة.

وهدفت دراسة (المغربي، 2023)، إلى البحث في الرقابة وأثرها على التغيير في إدارة مؤسسات التعليم العالي من منظور إسلامي بالتطبيق على الجامعات الليبية، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وبينت النتائج وجود أثر مباشر للرقابة على التغيير في إدارة المؤسسات التعليمية في الجامعات الليبية.

وأخيراً، هدفت دراسة بوشيخي وبزعة (2024) إلى تحليل العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على المؤسسة العمومية الاقتصادية ENIE سيدي بلعباس في الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت نتائجها إلى أن الرقابة الداخلية تعزز عملية الإدارة الصارمة كما أنها تساهم في تحسين عملية إدارة المخاطر.

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى النتائج، بما يلائم طبيعة الدراسة الحالية، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات الاولية من عينة الدراسة.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على البحث في أبعاد الرقابة الداخلية وتنفيذ الموازنة في الجامعات والربط بينهما؛ من أجل معرفة مدى العلاقة بينهما، وأثرها على استقرار الجامعات الفلسطينية وتطويرها واستدامتها وتميزها وذلك بتطبيق دراسة الحالة على جامعة الاستقلال كنموذج تطبيقي.

ما تضيفه الدراسة الحالية

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وتطبيقياً يراعي خصوصية السياق الفلسطيني في الجامعات الفلسطينية بحيث يجمع بين الرقابة الداخلية في الجامعات الفلسطينية وتنفيذ الموازنة، مما يساهم في سد الفجوات، ويركز على مستوى الجامعات الفلسطينية. بمعنى أن الدراسة الحالية تعتبر إضافة نوعية تعزز من فهم العلاقة بين الرقابة الداخلية وتنفيذ الموازنة، مما يساهم في تحسين أداء الجامعات الفلسطينية، ويعطي فرصة لتطوير السياسات المالية الخاصة بها.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية بمثابة نظام إداري، يشمل مجموعة السياسات والبرامج التي تُشكل الضوابط الداخلية التي تقوم المؤسسة بتنفيذها، من أجل ضمان الإدارة والتنفيذ السليم لأنشطتها والامتثال لسياسات الإدارة، وحماية أصولها وتقليل الانحرافات والأخطاء قدر الامكان، ومعالجتها بشكل فوري لضمان نظام عمل منظم وكفاء (بوشيخي وبزعة، 2024).

فالرقابة الداخلية مكون رئيسي للعملية الإدارية لأي مؤسسة فهي تهتم بالحفاظ على المتابعة المستمرة الاشرافية على جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة؛ من أجل التأكد من أن مستوى الأداء الفعلي يسير بما يتوافق خطة المؤسسة، وضمن مراعاة السياسات الاستراتيجية للمؤسسة، واللوائح، والاجراءات والبرامج للعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (حسن علي، 2016).

ويعرفها الشطلي (2023)، بأنها الإجراءات والأساليب التي تتبعها الجهات الرقابية لمتابعة سير العمليات الإدارية والفنية، والتأكد من نقيدها بالنظام الرقابي، والسياسات التي تنظم عملها وتمكن الموظفين في الجهات الرقابية من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الأخطاء والتجاوزات، وتقييم أوجه القصور والانحرافات

ويعرفها (Caruana 2015) بأنها: معيار تنظيمي يهدف إلى الإشراف والتقييم؛ من أجل تعزيز متابعة التنفيذ المناسب للقواعد بما يضمن سلامة الامتثال للقوانين والإجراءات.

من وجهة نظر الباحثان، تُعد الرقابة الداخلية ضرورة لا غنى عنها لأي مؤسسة تسعى نحو الاستدامة المالية. فهي لا تقتصر على ضبط الأداء، بل تُسهم في تعزيز الشفافية وبناء ثقة داخلية وخارجية في المؤسسة. لذلك، فإن تطوير أنظمة الرقابة الداخلية يُعتبر استثماراً في نجاح المؤسسة على المدى البعيد.

أهداف نظام الرقابة الداخلية

تتلخص أهداف الرقابة الداخلية وفقاً لدراسة السويطي (2022) فيما يلي:

ضمان حماية الأصول عن طريق التحقق من حماية أموال المؤسسة، وأموالها، والتركيز على ضمان مصداقية وصحة المعلومات ومراقبتها، بالإضافة إلى التحقق من تطبيق الإجراءات الموضوعية من طرف الإدارة واحترام القوانين، مع ضمان دقة المعلومات والبيانات لتحسين جودة صناعات القرارات الإدارية.

بينما يرى الحلبي (2021) أن أهداف العملية الرقابية تتمثل في تعزيز الالتزام بنظم ومعايير ولوائح وقوانين العمل وحماية حقوق ذوي المصلحة من خلال مراقبة الأنشطة، ومدى فاعليتها مع ضمان الكشف عن الانحرافات في حال وجودها والقيام بتصحيحها في الوقت المناسب للمساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة.

من خلال ما سبق، يرى الباحثان أن أهداف الرقابة الداخلية لا تقتصر فقط على الحماية والمراقبة، بل تتجاوز ذلك إلى كونها أداة استراتيجية لدعم عملية اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة المؤسسية. فهي تمثل صمام الأمان لضمان استخدام الموارد بشكل أمثل. لذا فإن تعزيز هذه الأهداف يسهم في بناء بيئة عمل مستدامة ومنضبطة.

أبعاد الرقابة الداخلية

تشتمل عملية الرقابة على أربعة أبعاد تكاملية نوضحها كما ورد لدى دراسة (الحلبي، 2021؛ سعد، 2021):

- 1. الأساليب الرقابية:** وتشمل طرق ووسائل المؤسسة التي تستخدمها في متابعة الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق النتائج، وتنقسم هذه الأساليب إلى أساليب كمية أو غير كمية موجهة للتحكم في أداء الموظفين بهدف تحقيق الأهداف بشكل سليم.
- 2. المعايير الرقابية:** وتشمل المعايير الموضوعية لقياس مستوى جودة الأداء، وهي عبارة عن إطار عام للإجراءات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا عند تنفيذ عملية الرقابة، وهي قابلة للقياس لمتابعة مدى تحقيق أهداف الخطة الموضوعية.
- 3. قياس الأداء الفعلي:** يُعبر عن قياس مستوى الانجاز للأعمال ومقارنته بالمعيار الرقابي بمعنى أنه يرتبط بشكل كبير بالمعايير الرقابية الموضوعية بهدف معرفة مدى تطابق العمل الفعلي مع المعيار وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- 4. التقييم الرقابي:** يشمل متابعة الأداء الفعلي من خلال نتائج رصد تتبع البيانات والمعلومات الخاصة بسير العمل ومعرفة الإنجازات المرتبطة به، ومتابعة مؤشرات جودة الأداء والتحقق منها والإبلاغ عنها بشكل مستمر.

من وجهة نظر الباحثان، تُعد الأبعاد الأربعة للرقابة بمثابة منظومة متكاملة لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عن أحد مكوناتها دون التأثير على فاعلية الرقابة ككل. فالتكامل بين الأساليب والمعايير وقياس الأداء والتقييم يوفر بيئة تنظيمية قادرة على تحسين الكفاءة والشفافية. كما أن الربط المستمر بين التخطيط والرقابة يسهل عملية اتخاذ القرار. لذا، أرى أن تطبيق هذه الأبعاد بشكل منهجي هو مفتاح تحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: مفهوم الموازنة

الموازنة خطة مالية كمية تشمل كافة أنشطة الوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية، للمساهمة في تحسين تنفيذ الخطط الادارية، وتشمل الموازنة عدة مسميات منها المالية والتقديرية والتخطيطية والرقابية، حيث تشير كل منها الى الوظائف الخاصة بالموازنة المالية، بمعنى أن الموازنة المالية هي التعبير المالي الكمي لخطة الأعمال (الدماغ، 2020)، وتتمثل الموازنات في التعبير الرقمي عن الخطط والبرامج التي تشمل العمليات والاهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية محددة حيث تعتبر بمثابة أداة حيوية في الادارة المالية من خلال ترجمتها للأهداف التنظيمية الموضوعة إلى خطط عمل محددة والقيام بتنفيذها وتحقيقها (Onduso, 2013).

ويعرف بوكريكيب وقويدر (2022) الموازنة بأنها خطة مالية تساهم في الرقابة الاداء لفترة زمنية واضحة لنشاط سوف يتم القيام به مستقبلاً.

ويعرف جابر (2018) الموازنة بأنها وثيقة مالية تلخص جميع العمليات والأنشطة التي تنوي المؤسسة القيام بها لفترة زمنية معينة وواضحة مستقبلية.

ويعرفها الباحثان بأنها: خطة مالية تشمل توزيع الموارد المتاحة من اجل تحقيق التوازن الفعل بين الايرادات والنفقات وفق الأهداف الموضوعة.

أهمية الموازنة

تتمثل أهمية الموازنة بحسب ما ورد لدى بوكريكيب وقويدر، (2022) في أنها توفر أداة فاعلة للرقابة والتقييم المستمر على أداء الأعمال، وتنفيذها في المؤسسة مما يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المستقبل وبالتالي فإن الرقابة على تنفيذ الموازنة في المنظمات تساهم في نجاحها.

ووفقاً لإسماعيل (2016) فإن أهمية اعداد الموازنات تكمن في مساهمتها في تحديد الأهداف المطلوبة بشكل كمي، مما يسهل عملية قياس الأداء الفعلي كما أنها تعمل على تحديد مسؤوليات ومهام وصلاحيات الموظفين ودورهم في تحقيق أهدافها وتوفير المعلومات اللازمة لهم لتنفيذ مهامهم.

من وجهة نظر الباحثان، تُعد الموازنة أداة حيوية تُمكن الإدارة من ضبط الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. فهي لا تكتفي بالتخطيط بل تسهم أيضاً في تعزيز الشفافية وتحقيق الانضباط المالي داخل المؤسسة. وتكمن أهميتها في دورها التكاملي بين التخطيط والتنفيذ والتقييم.

وظائف الموازنة المالية

الموازنات المالية هي عصب التخطيط المالي الذي تقوم به الإدارة الجيدة للحفاظ على مواردها وتحقيق الاستغلال الأمثل لها، ويمكن ايجاز أهم وظائف الموازنة المالية فيما يلي وفقاً لما ورد لدى دراسة (الدماغ، 2020؛ بسيوني وآخرون، 2017):

- الموازنة كأداة للرقابة وتقييم الاداء: فالموازنة توضح الية قياس كل ما هو مخطط له بالأداء الفعلي وهي تعبر بأرقام فعلية عن مستويات الاداء ويمكن من خلالها اكتشاف الانحرافات عن النتائج المرجوة.
 - الموازنة كأداة للتخطيط: فالموازنة تترجم الخطط والاهداف الى جداول تقديرية خاصة بمختلف الأنشطة، وعليه فان الاعتماد على الموازنة في التخطيط يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.
 - الموازنة كأداة للتحفيز: حيث تستخدم الموازنة في تحفيز الموظفين وحثهم على تحقيق الأهداف من خلال اشراكهم في اعداد تقديرات الموازنة وتحفيزهم للسعي الدؤوب نحو تحقيق أهدافها.
 - الموازنة أداة للاتصال والتوصل:تعتبر الموازنة أداة هامة لتوضيح المعلومات لجميع المستويات الإدارية وبالتالي تفعيل الاتصال الهادف بينها.
- يرى الباحثان أن وظائف الموازنة لا تنحصر في الجوانب المالية فقط، بل تشمل أبعاداً إدارية وتنظيمية تعزز من فاعلية المؤسسة. فهي تسهم في خلق بيئة تفاعلية بين الإدارة والموظفين، وتدعم التحفيز والاتصال الداخلي. كما تمثل أداة عملية لتقييم الأداء وتصحيح المسار بشكل مستمر.

منهج الدراسة وطريقة جمع البيانات

تعد الإجراءات المنهجية عنصر هام لإنجاز الجانب التطبيقي للبحث، حيث يتم عرض المنهجية ومجتمع الدراسة ومحتويات الاستبانة وإجراءات التحليل.

منهجية الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لوصف مستوى الرقابة الداخلية في الجامعات الفلسطينية وتحليل مدى تأثيرها على تنفيذ الموازنة بشكل علمي مما يساهم في استخلاص استنتاجات واضحة وتقديم توصيات قابلة للتطبيق.

مجتمع الدراسة: يشمل الموظفين في الوظائف الإدارية الاشرافية العليا: (المدراء العامون، ورؤساء الأقسام، والعمداء) في جامعة الاستقلال وعددهم (57) موظف حيث تم اتباع أسلوب الحصر الشامل وقام الباحثان بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (57) استبانة خلال الفترة ما بين 25 ديسمبر 2024 حتى 31 مارس من عام 2025، وتم استرداد (55) استبانة من أصل من (57) استبانة.

أداة الدراسة: تم استخدام أداة استبانة محكمة وفقاً لدراسة (الحلبي، 2021) التي تناولت فقراتها الأبعاد الخاصة بالرقابة الداخلية وهي: (الأساليب الرقابية، المعايير الرقابية، قياس الأداء الفعلي والتقييم الرقابي) وشملت عدد (8) فقرات لكل بُعد بالإضافة إلى دراسة (الدماغ، 2020) التي تناولت البحث في تنفيذ الموازنة وشملت عدد (6) فقرات عن الموازنة.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

جدول 1: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية (عدد المستجيبين = 55)

البيانات الديمغرافية							
المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
النوع	ذكر	41	74.5	العمر	أقل من 30	3	5.5
	أنثى	14	25.5		من 30-49 سنة	27	49.1
	دبلوم فأقل	0	0		40 سنة - 49 سنة	21	38.2
	بكالوريوس	25	45.5		50 فأكثر	4	7.3
المؤهل العلمي	دراسات عليا	30	54.5	المسمى الوظيفي	نائب رئيس	2	3.6
	أقل من 5 سنوات	0	0		عميد	8	14.5
سنوات الخدمة	5 أقل من 10 سنوات	15	27.3		مدير	19	34.5
	10 أقل من 15 سنة	21	38.2		رئيس قسم	26	47.3
	15 سنة فأكثر	19	34.5				

ثبات أداة الدراسة

تم اعتماد طريقة الاتساق الداخلي ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا لحساب الثبات، حيث يوضح الجدول رقم (2) درجة الثبات وهي درجة ثبات عالية تفي بأغراض الدراسة.

معامل الثبات للاستبانة

جدول 2: اختبار كرونباخ ألفا للثبات

المحور	معامل الثبات
الأساليب الرقابية.	0.914
المعايير الرقابية.	0.921
قياس الأداء الفعلي.	0.941
التقييم الرقابي.	0.929
تنفيذ الميزانية.	0.947

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الثبات التي تم حسابها باستخدام معامل كرونباخ ألفا للمحاور المختلفة تتجاوز القيمة المقبولة (0.60)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. حيث تراوحت معاملات الثبات بين (0.912) و(0.947)، مما يعني أن الفقرات تقيس بشكل متسق المحاور المستهدفة، ويمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي بهدف استخراج النتائج المتعلقة بالدراسة، وقد شملت المعالجة ما يلي:

- حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الاستبيان.
- التحقق من الثبات باستخدام معامل «كرونباخ ألفا».
- إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- تطبيق اختبار «ت» للعينة المستقلة (T-test).

تصحيح المقياس

جدول 3: مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي	الرقم	المقياس
منخفض جداً	1-1.8	1	موافق بدرجة قليلة جداً
منخفض	2.60-1.81	2	موافق بدرجة قليلة
متوسط	3.40-2.61	3	موافق بدرجة متوسطة
مرتفع	4.20-3.41	4	موافق بدرجة كبيرة
مرتفع جداً	5-4.21	5	موافق بدرجة كبيرة جداً

الإجابة على الأسئلة البحثية

السؤال الرئيسي الأول: إلى أي مدى تسهم الرقابة الداخلية في تحسين تنفيذ الموازنة داخل جامعة الاستقلال؟

جدول 4: نتائج اختبار الانحدار البسيط لتحديد التأثير

المحاور	ت	معامل التحديد R squar	معامل الارتباط R	قيمة Beta
الرقابة الداخلية	55	0.638	0.799	0.799
تنفيذ الموازنة				

يشير الجدول السابق إلى ان هناك علاقة ارتباط قوية في مساهمة الرقابة في تنفيذ الموازنة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.799) وهي قريبة من (1) مما يعني أن العلاقة قوية. كما وبلغت قيمة معامل التحديد (0.638) وهي نسبة عالية تمثل 63.8% على تأثير الرقابة الداخلية في تنفيذ الموازنة.

ويرى الباحثان أن النتائج تُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين فاعلية الرقابة الداخلية وتنفيذ الموازنة داخل جامعة الاستقلال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.799) ومعامل التحديد (0.638)، مما يعني أن الرقابة الداخلية تفسر نحو 63.8% من التغير في تنفيذ الموازنة. تعكس هذه النتيجة أهمية تطوير أنظمة الرقابة الداخلية بالجامعات لضمان تنفيذ فعّال للموازنات وتحقيق أهدافها المالية والإدارية.

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمحور فعالية الرقابة الداخلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	الدرجة الكلية لمستوى الرقابة الداخلية.	3.25	0.736	65%	موافق بدرجة متوسطة

تشير البيانات إلى أن تقييم الموظفين لمستوى الرقابة الداخلية في جامعة الاستقلال كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.25).

ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تعكس أن مستوى الرقابة الداخلية يحتاج إلى مزيد من التطوير، رغم كفاءة الكوادر البشرية العاملة في الجامعة. ويمكن أن يُعزى هذا التقييم إلى عوامل مؤسسية، مثل الحاجة إلى تحديث السياسات والإجراءات النازمة للرقابة، أو ضعف تفعيل الأنظمة الرقابية القائمة، أو محدودية استخدام الأدوات التقنية الحديثة التي تسهم في تعزيز فعالية الرقابة. وتشير

هذه النتيجة إلى أهمية العمل على تحسين البيئة الإدارية وتعزيز الأنظمة الرقابية بما يواكب التطورات الحديثة، ويضمن تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة المالية والإدارية.

الإجابة على السؤال الفرعي الأول: ما مستوى الرقابة الداخلية من وجهة نظر الموظفين في جامعة الاستقلال؟

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمحاور الرقابة الداخلية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	الأساليب الرقابية	3.29	0.790	66%	موافق بدرجة متوسطة
2.	المعايير الرقابية	3.27	0.733	65%	موافق بدرجة متوسطة
3.	قياس الأداء الفعلي	3.21	0.874	64%	موافق بدرجة متوسطة
4.	التقييم الرقابي	3.24	0.810	65%	موافق بدرجة متوسطة
1.	الدرجة الكلية لمستوى الرقابة الداخلية.	3.25	0.736	65%	موافق بدرجة متوسطة

يشير الجدول السابق إلى أن محور الأساليب الرقابية هو أكثر الأساليب تأثير في مستوى الرقابة الداخلية إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) يليه محور المعايير الرقابية وبلغ المتوسط الحسابي له (3.27)، يليهما محور التقييم الرقابي إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.24). وأخير يأتي محور قياس الأداء الفعلي إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.21).

وتوضح الجداول التالية عرض النتائج الخاصة بأبعاد الرقابة الداخلية:

جدول 7: يعرض النتائج المتعلقة ببعدها الرقابية

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمحور الأساليب الرقابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
الأساليب الرقابية					
1.	تشكل الجامعة لجاناً مختصة لمتابعة تنفيذ الموازنة والتحقق من فعاليتها.	3.36	1.06	67%	موافق بدرجة متوسطة
2.	تعتمد الجامعة أساليب رقابية تنسجم مع المتطلبات القانونية والمعايير المهنية.	3.44	0.958	69%	موافق بدرجة كبيرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
الأساليب الرقابية					
3.	تتناسب أساليب الرقابة المعتمدة مع مختلف مراحل تنفيذ الموازنة.	3.33	1.05	67%	موافق بدرجة متوسطة
4.	توفّر الجامعة برامج تدريبية مستمرة للجان الرقابية لتعزيز كفاءتهم في استخدام الأساليب الرقابية.	2.98	0.952	60%	موافق بدرجة متوسطة
5.	تسهم الأساليب الرقابية المتبعة في تحقيق الأهداف المرجوة من تنفيذ الموازنة.	3.31	0.836	66%	موافق بدرجة متوسطة
6.	ساعد الأساليب الرقابية في رصد الانحرافات المتعلقة بتنفيذ الموازنة ومعالجتها.	3.33	0.771	67%	موافق بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	3.29	0.790	66%	موافق بدرجة متوسطة

تشير النتائج إلى أن التقديرات جاءت في المجمل بدرجة متوسطة، باستثناء الفقرة (2) التي حصلت على متوسط مرتفع (3.44)، في حين حصلت الفقرة (4) على أدنى متوسط (2.98). وبلغ المتوسط الكلي لهذا المحور (3.29) ما يعكس تقييماً متوسطاً.

ويرى الباحثان أن التقديرات جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المحور (3.29)، مما يدل على أن تطبيق الأساليب الرقابية في الجامعة يتم بشكل مقبول لكنه يحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز فاعليته. وقد حصلت الفقرة (2) على متوسط مرتفع (3.44)، مما يعكس اهتماماً نسبياً ببعض الجوانب المحددة ضمن الأساليب الرقابية، بينما سجلت الفقرة (4) أدنى متوسط (2.98)، وهو ما قد يُعزى إلى وجود تفاوت في مدى الالتزام بتطبيق بعض الأساليب أو تحديثها بما يتناسب مع التطورات الإدارية الحديثة. وتعكس هذه النتائج أهمية العمل على مراجعة وتحديث آليات تنفيذ الأساليب الرقابية بشكل مستمر لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء المالي والإداري.

**جدول 8: يعرض تقييم بُعد المعايير الرقابية
المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمحور المعايير الرقابية**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
المعايير الرقابية					
1.	تُعدّ المعايير الرقابية بطريقة احترافية تضمن الالتزام بالتشريعات وتحقيق أهداف الجامعة.	3.27	0.870	65%	موافق بدرجة متوسطة
2.	تتصف المعايير الرقابية بالدقة والمهنية في عمليات المراجعة والتقييم.	3.25	0.886	65%	موافق بدرجة متوسطة
3.	تتسم المعايير الرقابية بالمرونة لمواكبة التطورات داخل بيئة العمل وخارجها.	3.24	0.902	65%	موافق بدرجة متوسطة
4.	تُصمّم المعايير الرقابية بما يتماشى مع رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، ضمن إطار الكفاءة والفعالية.	3.25	0.927	65%	موافق بدرجة متوسطة
5.	يُعاد تقييم المعايير الرقابية بصورة دورية لضمان ملاءمتها مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل.	3.29	0.809	66%	موافق بدرجة متوسطة
6.	تضع الجامعة خطة رقابية تتوافق مع التوجيهات الصادرة عن الجهات الرقابية الرسمية.	3.31	0.971	66%	موافق بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	3.27	0.733	65%	موافق بدرجة متوسطة

جاءت جميع الفقرات بتقديرات متوسطة من وجهة نظر الموظفين، حيث سجلت الفقرة (6) أعلى متوسط (3.31)، فيما كانت الفقرة (3) الأقل (3.24). وكان المتوسط الكلي لهذا البعد (3.27).

ويرى الباحثان أن جميع الفقرات حصلت على تقديرات متوسطة من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.27)، مما يدل على وجود التزام مقبول بتطبيق المعايير الرقابية داخل الجامعة. وقد سجلت الفقرة (6) أعلى متوسط (3.31)، مما يشير إلى أن بعض جوانب المعايير الرقابية تحظى بقدر أعلى من الالتزام والاهتمام، في حين سجلت الفقرة (3) أدنى متوسط (3.24)، ما يعكس الحاجة إلى تعزيز المرونة من أجل مواكبة التغيرات. وتعكس هذه النتائج أهمية تعزيز عمليات تطوير وتحديث المعايير الرقابية لضمان انسجامها مع أفضل الممارسات الإدارية وزيادة فاعليتها في تحقيق أهداف الرقابة المالية والإدارية.

جدول 9: يعرض تقييم بُعد قياس الأداء الفعلي
المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمحور قياس الأداء الفعلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
قياس الأداء الفعلي					
1.	يتم قياس الأداء الفعلي وفق المعايير المحددة ضمن الخطة الاستراتيجية المعتمدة.	3.25	1.04	65%	موافق بدرجة متوسطة
2.	تخضع عملية القياس لمراجعة دورية ضمن نظام إداري دقيق.	3.15	1.00	63%	موافق بدرجة متوسطة
3.	يتوفر نظام فعال في الجامعة للمقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع.	3.11	1.04	62%	موافق بدرجة متوسطة
4.	تساهم عملية القياس في الكشف عن الانحرافات وتصحيح مسار العمل.	3.33	0.904	67%	موافق بدرجة متوسطة
5.	يتسم نظام القياس بالوضوح والشفافية لكافة الفئات الوظيفية داخل الجامعة.	3.16	0.977	63%	موافق بدرجة متوسطة
6.	يُعتمد على نتائج القياس لتحسين فرص تحقيق الأهداف المنشودة.	3.24	0.981	65%	موافق بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	3.21	0.874	64%	موافق بدرجة متوسطة

أظهرت النتائج أن جميع الفقرات نُظر إليها بدرجة متوسطة. وسجلت الفقرة (4) أعلى متوسط (3.33)، في حين حصلت الفقرة (3) على أدنى متوسط (3.11)، وكان المتوسط الكلي (3.21). ويرى الباحثان أن جميع الفقرات جاءت بتقديرات متوسطة من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.21)، مما يدل على وجود تطبيق مقبول لإجراءات قياس الأداء داخل الجامعة. وقد سجلت الفقرة (4) أعلى متوسط (3.33)، مما يعكس اهتماماً نسبياً ببعض جوانب متابعة الأداء وفعالية عملية القياس، بينما حصلت الفقرة (3) على أدنى متوسط (3.11)، مما يشير إلى تفاوت محدود في مدى تطبيق بعض إجراءات القياس. وتعكس هذه النتائج أهمية الاستمرار في تطوير أدوات وأساليب قياس الأداء لضمان تقديم تغذية راجعة دقيقة وشاملة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية والمالية بشكل أكثر فعالية.

جدول 10: يعرض تقييم بُعد التقييم الرقابي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمحور التقييم الرقابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
التقييم الرقابي					
1.	يتميز نظام التقييم الرقابي بالمرونة التي تمكنه من الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة.	3.25	0.927	65%	موافق بدرجة متوسطة
2.	يساهم التقييم في اتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة وتطوير منظومة العمل.	3.31	0.879	66%	موافق بدرجة متوسطة
3.	تعتمد الجامعة مبدأ المشاركة الفعالة في تنفيذ عمليات التقييم الرقابي.	3.15	0.951	63%	موافق بدرجة متوسطة
4.	تعمل الجامعة على تصويب الانحرافات الناتجة عن نتائج التقييم الرقابي.	3.15	0.970	63%	موافق بدرجة متوسطة
5.	يدعم التقييم اتخاذ قرارات استراتيجية ذات كفاءة وفعالية.	3.33	1.00	67%	موافق بدرجة متوسطة
6.	تستند الجامعة في عملية التقييم إلى بيانات موثوقة واضحة.	3.24	0.922	65%	موافق بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	3.24	0.810	65%	موافق بدرجة متوسطة

جميع الفقرات جاءت ضمن المستوى المتوسط من وجهة نظر الموظفين، حيث كانت الفقرة (5) الأعلى بمتوسط (3.33)، بينما كانت الفقرتان (3 و4) الأدنى بمتوسط (3.15). أما المتوسط الكلي فبلغ (3.24).

ويرى الباحثان أن جميع الفقرات حصلت على تقديرات متوسطة من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.24)، مما يدل على أن الجامعة تعتمد ممارسات تقييم رقابي بمستوى مقبول. وقد سجلت الفقرة (5) أعلى متوسط (3.33)، مما يعكس وجود اهتمام نسبي ببعض جوانب التقييم الرقابي مما يدعم فعالية اتخاذ القرارات، في حين حصلت الفقرتان (3 و4) على أدنى متوسط (3.15)، وهو ما يشير إلى تفاوت بسيط في قوة تطبيق إجراءات التقييم بين مختلف الجوانب. وتبرز هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز دور عمليات التقييم الرقابي بما يضمن استخدامها كأداة فعالة لمراجعة الأداء وتصحيح المسار وتصويب الانحرافات بما يخدم تنفيذ الموازنة بشكل أكثر دقة وكفاءة.

السؤال البحثي الفرعي الثاني: ما مستوى تنفيذ الموازنة من وجهة نظر الموظفين في جامعة الاستقلال؟

جدول (11): يعرض المتوسطات والانحرافات لفقرات محور تنفيذ الموازنة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمحور تنفيذ الموازنة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
محور تنفيذ الموازنة					
1.	يوجد تنسيق وتعاون بين المستويات الإدارية في إعداد الموازنة المالية للجامعة.	3.38	0.913	68%	موافق بدرجة متوسطة
2.	الهيكل التنظيمي للجامعة يوجد فيه قسم خاص بإعداد الموازنة المالية.	3.62	1.00	72%	موافق بدرجة كبيرة
3.	الموارد البشرية في الجامعة مؤهلة لإعداد الموازنات المالية.	2.91	1.05	58%	موافق بدرجة متوسطة
4.	تطبق إدارة الجامعة الأسس العلمية في إعداد الموازنات المالية.	3.31	0.900	66%	موافق بدرجة متوسطة
5.	يتوفر لدى الجامعة كافة الإحصائيات اللازمة لإعداد الموازنة العامة.	3.24	1.01	65%	موافق بدرجة متوسطة
6.	تتابع إدارة الجامعة الموازنة المالية باستمرار.	3.33	0.904	67%	موافق بدرجة متوسطة
7.	تعتمد إدارة الجامعة في التخطيط على الموازنة المالية.	3.22	0.875	64%	موافق بدرجة متوسطة
8.	تستند إدارة الجامعة في رقابة أنشطتها على الموازنة المالية.	3.16	0.938	63%	موافق بدرجة متوسطة
9.	تعتمد إدارة الجامعة في تقييم أدائها على الموازنة المالية.	3.13	0.883	63%	موافق بدرجة متوسطة
10.	تشارك المستويات الإدارية في إعداد الموازنة العامة.	3.15	0.891	63%	موافق بدرجة متوسطة
11.	تعتمد الجامعة نماذج مخصصة لإعداد الموازنة العامة.	3.35	0.865	67%	موافق بدرجة متوسطة
12.	تتابع إدارة الجامعة الإدارة المالية في إعداد الموازنة العامة.	3.53	0.716	71%	موافق بدرجة كبيرة
	الدرجة الكلية	3.28	0.731	66%	موافق بدرجة متوسطة

تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت ضمن التقدير المتوسط، باستثناء الفقرتين (2، 12) اللتين سجلتا متوسطاً مرتفعاً، حيث حصلت الفقرة (2) على (3.62)، وهي الأعلى. بينما الفقرة (3) كانت الأدنى (2.91). وقد بلغ المتوسط العام (3.28).

تشير نتائج تقييم تنفيذ الموازنة إلى أن جميع الفقرات جاءت بتقديرات متوسطة من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغ المتوسط العام (3.28)، مما يدل على أن عملية تنفيذ الموازنة تتم بمستوى مقبول داخل الجامعة. وقد سجلت الفقرة (2) أعلى متوسط (3.62)، مما يشير إلى وجود تركيز نسبي على بعض الجوانب المرتبطة بإعداد الموازنة المالية، بينما حصلت الفقرة (3) على أدنى متوسط (2.91)، مما يعكس تفاوتاً محدوداً في مستويات الأداء بين الموظفين على تنفيذ الموازنة. وتعكس هذه النتائج أهمية تعزيز إجراءات التنفيذ المالي وتطوير آليات المتابعة لضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وفقاً لما هو مخطط له في الموازنة.

السؤال البحثي الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية وتنفيذ الموازنة في جامعة الاستقلال؟

جدول 12: معامل الارتباط بيرسون بين الرقابة الداخلية وتنفيذ الموازنة

المحاور	ت	معامل الارتباط بيرسون
الأساليب الرقابية	55	0.717
المعايير الرقابية	55	0.704
قياس الأداء الفعلي	55	0.769
التقييم الرقابي	55	0.736
الدرجة الكلية	55	0.799

تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين المحورين. وبناءً على القيم، فإن مستوى الترابط يقارب القيمة (0.7-0.9) مما يدل على قوة العلاقة. ويعزو الباحثان هذه العلاقة إلى الأهمية النظرية والتطبيقية للرقابة الداخلية في ضبط الإنفاق وترشيد استخدام الموارد مما يساهم في تحسين تنفيذ الخطط المالية.

السؤال البحثي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الداخلية بأبعادها (الأساليب الرقابية، المعايير الرقابية، قياس الأداء الفعلي والتقييم الرقابي)، على تنفيذ الموازنة في جامعة الاستقلال؟

جدول 13: نتائج اختبار الانحدار البسيط لتحديد التأثير

المحاور	ت	معامل التحديد R squar	معامل الارتباط R	قيمة Beta	مستوى الدلالة Sig
الرقابة الداخلية	55	0.638	0.799	0.799	0.023

يشير الجدول السابق إلى ان هناك تأثير لمساهمة الرقابة في تنفيذ الموازنة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط وقيمة بيتا (0.799) وهي قريبة من (1) مما يعني أن العلاقة قوية. كما وبلغت قيمة معامل التحديد (0.638) وهي نسبة عالية تمثل 63.8% على تأثير الرقابة الداخلية في تنفيذ الموازنة. وهي دالة إحصائياً إذ بلغ مستوى الدلالة (0.023) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويرى الباحثان أن نتائج التحليل بينت أن هناك تأثيراً قوياً نسبياً للرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.638) مما يعني أن الرقابة الداخلية تفسر ما نسبته 63.8% من التغير الحاصل في تنفيذ الموازنة، وهي نسبة مرتفعة تعكس الدور المحوري للرقابة الداخلية في تحسين كفاءة تنفيذ الموازنات. وتشير هذه النتائج إلى أن تطوير أنظمة الرقابة وتعزيز إجراءاتها من شأنه أن ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على الأداء المالي والإداري للجامعة.

جدول 14: نتائج اختبار قيمة بيتا وقيمة سيجمما لمحاور الرقابة الداخلية

المحاور	معامل التحديد R squar	معامل الارتباط R	Sig	Beta
الأساليب الرقابية	620.0	0.805	0.008	0.173
المعايير الرقابية			0.298	0.041
قياس الأداء الفعلي			0.813	0.382
التقييم الرقابي			0.023	0.275

تشير النتائج أن بعدي «الأساليب الرقابية» و«التقييم الرقابي» لهما تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على تنفيذ الموازنة في جامعة الاستقلال، حيث بلغت قيمة Beta على التوالي (0.173) (0.275) وكانت قيمة Sig على التوالي (0.008) (0.023) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). يشير ذلك إلى أن وجود نظام فاعل لقياس الأداء يسهم بدرجة كبيرة في تحسين تنفيذ الموازنة من خلال مراقبة مدى تحقيق الأهداف، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

أما بقية الأبعاد وهي المعايير الرقابية، وقياس الأداء، فقد أظهرت قيم Sig أعلى من (0.05)، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي لها على تنفيذ الموازنة. ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف تطبيق هذه الأبعاد في المستوى العملي أو إلى الاهتمام بقياس الأداء الفعلي بشكل أكبر من الاهتمام بها، لأنه يعتبر المؤشر الأكثر وضوحاً ومباشرةً لتقييم الإنجاز المالي والإداري.

وتعكس هذه النتائج أهمية تعزيز آليات قياس الأداء ضمن أنظمة الرقابة الداخلية، والاهتمام بتطوير أدوات دقيقة ومتكاملة لقياس الأداء، باعتبارها من العوامل الأساسية التي تدعم تنفيذ الموازنة بكفاءة، وتسهم في رفع جودة الأداء المالي والإداري للجامعة.

كما يعزو الباحثان عدم وجود تأثير لبُعد التقييم الرقابي لأن عمليات التقييم غالباً تركز على الجوانب الشكلية دون ربطها بخطط تطوير الأداء أو اتخاذ قرارات تصحيحية، مما يضعف أثرها العملي في بيئة الجامعات التي تتطلب ربط التقييم بالتحسين المستمر للأداء المالي والإداري

أما بُعد الأساليب الرقابية: فقد بينت النتائج أن بُعد الأساليب الرقابية لم يظهر له تأثير يُذكر على تنفيذ الموازنة. ويُعزى ذلك إلى أن الأساليب المعتمدة تُمارس بصورة تقليدية روتينية، دون تطوير أو تحديث يواكب التغيرات الإدارية والمالية، مما يقلل من فعاليتها في دعم تنفيذ الموازنة بشكل ملموس.

بُعد المعايير الرقابية: كذلك أظهرت النتائج أن بُعد المعايير الرقابية لم يكن له تأثير واضح على تنفيذ الموازنة. ويرجع السبب في ذلك إلى أن المعايير المطبقة في الجامعة، رغم توفرها، تُستخدم كإجراءات نمطية جامدة، ولا يتم تحفيز تحديثها أو مراجعتها بما يتلاءم مع احتياجات التطوير المؤسسي، الأمر الذي حدّ من قدرتها على التأثير الفعلي في تنفيذ الموازنة.

السؤال البحثي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد العينة تجاه الرقابة الداخلية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

نتائج اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين لمتغير الجنس ونتائج تحليل «التباين الأحادي لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمستوى الوظيفي».

جدول 15: نتائج دلالة الفروق تجاه الرقابة الداخلية

« الرقابة الداخلية »			المتغيرات الديمغرافية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي		
لا توجد فروق	0.107	ت= 1.642	ذكر	النوع
			أنثى	
توجد فروق	0.723	ف= 0.444	أقل من 30	العمر
			من 30-49 سنة	
			40 سنة - 49 سنة	
			50 فأكثر	
لا توجد فروق	0.426	ف= 0.642	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
			بكالوريوس	
			دراسات عليا	
لا توجد فروق	0.762	ف = 0.273	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
			5 أقل من 10 سنوات	
			10 أقل من 15 سنة	
			15 سنة فأكثر	
لا توجد فروق	0.213	ف= 1.550	نائب رئيس	المسمى الوظيفي
			عميد	
			مدير	
			رئيس قسم	

وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار التالي:

أولاً: متغير الجنس: تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق في استجابات المشاركين حول الرقابة الداخلية في جامعة الاستقلال تبعاً لمتغير الجنس. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة بلغ (0.107)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

يعزو الباحثان ذلك إلى أن الذكور والإناث لديهم إدراك متقارب نحو الرقابة الداخلية، ما يعكس حيادية النظام الرقابي في الجامعة وعدم تأثير النوع الاجتماعي على مستوى الوعي أو التفاعل معه.

ثانياً: متغير العمر: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لاختبار الفروق بين الفئات العمرية. أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.723)، وهي أعلى من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الفئات العمرية.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الرقابة الداخلية تُطبق بشكل موحد في الجامعة، وأن جميع الفئات العمرية تتعامل معها وفق نفس المعايير، ما يعكس وضوح الأنظمة الرقابية للجميع.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي: أظهر تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة بلغ (0.426)، وهو أكبر من (0.05)، ما يدل على عدم وجود فروق في آراء المشاركين حول الرقابة الداخلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يعزو الباحثان ذلك إلى أن مستوى المؤهل العلمي لا يؤثر في تقييم الأفراد لفعالية الرقابة الداخلية، مما يعكس وضوح وسهولة فهم النظام الرقابي بغض النظر عن الخلفية التعليمية.

رابعاً: متغير سنوات الخبرة: أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات المشاركين تبعاً لسنوات الخبرة.

يعزو الباحثان ذلك إلى أن الخبرة العملية لا تُحدث فروقاً في تقييم الرقابة، مما يدل على أن ثقافة الرقابة في الجامعة متجذرة ويتم التعامل معها بثبات وموضوعية بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة.

خامساً: متغير المسمى الوظيفي: بلغ مستوى الدلالة الناتج عن تحليل التباين الأحادي (0.213)، وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يعزو الباحثان ذلك إلى أن آلية الرقابة الداخلية يتم تطبيقها بشكل متساوٍ على جميع الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، وهو ما يعكس العدالة التنظيمية ويعزز من تماسك البيئة الإدارية.

خلاصة الفروق الديموغرافية: تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقييم الرقابة الداخلية تُعزى لأي من المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

وبشكل عام يرى الباحثان أن هذا الانسجام في الآراء ناتج عن ثقافة تنظيمية قوية داخل الجامعة، تُوحّد فهم وتطبيق نظام الرقابة الداخلية لدى جميع الموظفين، بغض النظر عن خصائصهم الفردية أو الوظيفية.

السؤال البحثي السادس: هل توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد العينة تجاه تنفيذ الموازنة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي). نتائج اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين لمتغير الجنس ونتائج تحليل «التباين الأحادي لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمستوى الوظيفي».

جدول 16: نتائج دلالة الفروق تجاه تنفيذ الموازنة

"تنفيذ الموازنة"			المتغيرات الديموغرافية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي		
لا توجد فروق	7450.	ت=0 327	نكر	النوع
			أنثى	
لا توجد فروق	0.308	ف=1.232	أقل من 30	العمر
			من 30-49 سنة	
			40 سنة - 49 سنة	
			50 فأكثر	
لا توجد فروق	0.414	ف=0.678	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
			بكالوريوس	
			دراسات عليا	
لا توجد فروق	0.509	ف = 0.684	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
			5 أقل من 10 سنوات	
			10 أقل من 15 سنة	
			15 سنة فأكثر	
لا توجد فروق	0.153	ف=1.835	نائب رئيس	المسمى الوظيفي
			عميد	
			مدير	
			رئيس قسم	

أولاً: متغير الجنس: تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق في تقييم تنفيذ الموازنة تبعاً لمتغير الجنس. أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (Sig = 0.745)، وهي أعلى من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث.

يعزو الباحثان ذلك إلى أن فهم وتقييم عملية تنفيذ الموازنة في الجامعة لا يتأثر باختلاف النوع الاجتماعي، ما يدل على وجود معايير موحدة تنعكس على الإدراك العام لجميع الموظفين.

ثانياً: متغير العمر: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين الفئات العمرية. أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة (Sig = 0.308) أكبر من (0.05)، ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر.

يعزو الباحثان ذلك إلى أن إدراك تنفيذ الموازنة بين الموظفين لا يتأثر بالعمر، مما يدل على ترسخ مفاهيم الموازنة وآلياتها لدى جميع الفئات العمرية داخل بيئة العمل.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي: تم تحليل الفروق باستخدام ANOVA، وأظهرت النتائج أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.414) أعلى من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق تُعزى للمؤهل العلمي. يعزو الباحثان ذلك إلى أن المهام المتعلقة بتنفيذ الموازنة والإجراءات المرتبطة بها مفهومة ومعلنة لجميع الموظفين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، ما يؤكد على وضوح النظام المالي والإداري في الجامعة.

رابعاً: متغير سنوات الخبرة: تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق تبعاً لسنوات الخبرة، وأظهرت النتائج أن (Sig = 0.509 > 0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات المختلفة.

يعزو الباحثان إلى أن تراكم الخبرة لا يُحدث فرقاً في تقييم تنفيذ الموازنة، ما يدل على أن جميع الموظفين لديهم وعي موحد ومرجعية واضحة تجاه أساليب إعداد وتنفيذ الموازنة.

خامساً: متغير المسمى الوظيفي: أظهرت نتائج ANOVA أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (Sig = 0.153)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يعزو الباحثان ذلك إلى الإدراك المتعلق بتنفيذ الموازنة لا يتفاوت بين الموظفين باختلاف مستوياتهم الوظيفية، مما يشير إلى أن تطبيق التعليمات والإجراءات يتم بشكل متوازن وعادل بين جميع الفئات الإدارية.

خلاصة الفروق الديمغرافية: تؤكد النتائج أن الفروق في تقييم تنفيذ الموازنة بين الموظفين في

جامعة الاستقلال لا ترتبط بالخصائص الديموغرافية، مما يشير إلى وجود وعي مشترك وثقافة تنظيمية موحدة.

وبشكل عام يرى الباحثان أن هذه النتائج تعود إلى إدراك المبحوثين الفعلي لأهمية تنفيذ الموازنة وانعكاس ذلك على سلوكهم الوظيفي، بما يعكس وعياً جماعياً لدى الموظفين بغض النظر عن اختلافاتهم الجندرية أو الأكاديمية أو المهنية، ويُظهر نضجاً في الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

النتائج

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- أن مستوى الرقابة الداخلية في جامعة الاستقلال جاء بتقدير متوسط حيث جاء بُعد الأساليب الرقابية في المرتبة الأولى بوزن نسبي مقداره (66%) وهو يُعبر عن درجة تقدير متوسطة كما جاء بُعد المعايير الرقابية والتقييم الرقابي في المرتبة الثانية بوزن نسبي مقداره (65%) بينما جاء بُعد قياس الأداء الفعلي في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي مقداره (64%) وهي درجة تقدير متوسطة وتُشير هذه النتيجة إلى حاجة الجامعة لدعم وتعزيز مهارات الرقابة الداخلية في إطار أعمالها.
- ان مستوى تنفيذ الموازنة في جامعة الاستقلال جاء بوزن نسبي مقداره (66%) وهو يُعبر عن درجة متوسطة من وجهة نظر المبحوثين، وتُشير هذه النتيجة إلى ان اعداد وتنفيذ الموازنة في جامعة الاستقلال بحاجة إلى مزيد من التطوير وفقاً لأحدث التطورات العالمية من أجل تحسين مستوى جودتها وفعاليتها.
- وجود علاقة موجبة بين الرقابة الداخلية وتنفيذ الموازنة حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.799) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بينهما، ويدل على المساهمة الفعالة للرقابة الداخلية في تحسين تنفيذ الموازنة بجامعة الاستقلال.
- وجود تأثير ايجابي للرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة، حيث بلغت قيمة إيتا سكوير (0.582)، وهي أعلى من الحد المرجعي (0.14)، ما يدل على أن تحسين الرقابة يمكن أن يُحدث فرقاً ملموساً في كفاءة ودقة تنفيذ الموازنة داخل الجامعة.
- عدم وجود فروق حول فعالية الرقابة الداخلية وحول تنفيذ الموازنة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، مما يوضح ان العوامل الشخصية لا تؤثر بشكل كبير على تقييم فعالية الرقابة الداخلية في تنفيذ الموازنة بجامعة الاستقلال.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، وخاصة النتائج التي أظهرت مستويات متوسطة في تقييم أبعاد الرقابة الداخلية وتنفيذ الموازنة، يُوصى الباحثان بما يلي:

- ضرورة تعزيز استقلالية وحدات الرقابة الداخلية داخل الجامعة، لضمان ممارسة الدور الرقابي بفعالية بعيداً عن تأثيرات إدارية قد تحد من أدائها، وذلك لتحسين بعد المعايير الرقابية.
- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية باستخدام التكنولوجيا، بما يسهم في تحسين سرعة ودقة التقارير المرتبطة بالموازنة، وذلك لتعزيز تأثير بُعد الأساليب والمعايير الرقابية على تنفيذ الموازنة.
- تنمية مهارات الكوادر الإدارية والمالية من خلال برامج تدريبية مستمرة على أحدث معايير وأساليب الرقابة، من أجل تعزيز فعالية بُعد قياس الأداء الفعلي.
- تفعيل مشاركة الموظفين في عمليات الرقابة والتقييم، لتحسين الشفافية وزيادة فعالية التقييم الرقابي.
- ربط نتائج الرقابة مباشرة بتقارير الأداء المالي لضمان اتخاذ قرارات مالية دقيقة ومنضبطة، بما يعالج الفجوة الناتجة عن تنفيذ الموازنة.
- اعتماد نظام رقابي حديث ومتكامل يكون مرجعية رئيسة في عمليات التخطيط المالي وتنفيذ الموازنة، لتعزيز الارتباط الإيجابي القوي بين الرقابة الداخلية وتنفيذ الموازنة وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو علي، حسنية (2018). مستوى الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- أبو نصار، محمد، وظاهر، أحمد، (2015). المحاسبة الإدارية، الأردن: جامعة القدس المفتوحة.
- اسماعيل، ابراهيم (2016). ادارة البنوك التجارية، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- بسيوني، عيد (2017). المحاسبة الإدارية، (ط1)، مصر، جامعة القاهرة.
- بوشيخي، بوحوص، وبشير، بوعزة، (2024). علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية ENIE سيدي بلعباس، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- بوطورة، فضيلة، وبقة، الشريف (2015). دور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية، مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- بوكريكيب، معمر، وقويدر، عبد الله (2022). أثر استخدام الموازنات التقديرية على فعالية تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 14(2).
- جابر، شعيب (2018). المالية للقادة، أفضل الممارسات المالية للقادة وكبار التنفيذيين، (ط1)، بيروت: دار الكتب العلمية.
- حسن علي، مرح (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الخليبي، مرام (2021). الرقابة الحكومية على تنفيذ اتفاقية سيداو ودورها في تحقيق التنمية الإنسانية في فلسطين (دراسة حالة: وزارة شؤون المرأة)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- الدماغ، زياد (2020). معيقات استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، جامعة غزة، فلسطين.
- دهان، محمد، وزغاشو، مريم (2018). تقويم وتطوير الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي

- في الجزائر: دراسة حالة لعينة من جامعات قسنطينة، جامعة عبد الحميد مهري، الجزائر .
سعد، محارب (2021). أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة (دراسة حالة: سلطة النقد الفلسطينية)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
السويطي، شبلي (2022). دور الرقابة الداخلية في مكافحة الفساد في وحدات المشتريات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، المجلة العربية للإدارة، 42(1): 73-94.
الشطلي، محمد (2023). أثر الرقابة الإدارية الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية «دراسة حالة جمعية العودة الصحية والمجتمعية»، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
العزي، عمار (2014). مدى ملاءمة تخصيصات الموازنة العامة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية العراقية لتحقيق أهدافها: دراسة حالة على جامعة ديالي وهيئة التعليم التقني، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
قاسم، محمد، وحسن، عقيل، وعبد اللطيف، ناصر (2023)، دور الموازنات في تفعيل الرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الحكومية العراقية (دراسة حالة على جامعة سامراء)، مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية.
المغربي، فتح الله (2023). الرقابة وأثرها على التغيير في إدارة مؤسسات التعليم العالي من منظور إسلامي (دراسة حالة على الجامعات الليبية)، مجلة كلية الشريعة والقانون بأسبوط.

ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abu Ali, H., (2018). The Reality of Administrative Control and Its Relationship to the Level of Job Performance among Faculty Members at Palestinian Universities in the Northern Governorates of the West Bank from Their Own Perspectives, An-Najah National University, Palestine.
- Abu Nassar, M. & Dhaher, A. (2015). Management Accounting, Al-Quds Open University, Jordan.
- Al-Azzi, A., (2014). The Suitability of General Budget Allocations in Iraqi Public Higher Education Institutions to Achieve Their Objectives: A Case Study of Diyala University. and the Technical Education Authority, Middle East University, Jordan.
- Basyouni, E. (2017). Management Accounting, (1st edition), Cairo University.
- Bokrikib, M. & Qwaider, A. (2022). The Impact of Using Estimated Budgets on the Effectiveness of Performance Evaluation of Small and Medium Enterprises - A Study of a Sample of Small and Medium Enterprises in Chlef Province, Academy of Social

- and Human Studies, 14(2).
- Bouchikhi, B. & Bashir, B. (2024). The Relationship of the Internal Control System to Risk Management in Economic Institutions - A Case Study of the Public Economic Institution ENIE Sidi Bel Abbes, Abdelhamid Ibn Badis University, Mostaganem, Algeria.
- Boutoura, F. & Bouka, S. (2015). The Role of the Internal Control System in Detecting and Monitoring Credit Risks in Commercial Banks, Al-Muthanna Journal of Economic and Administrative Sciences.
- Dahan, M. & Zagshou, M. (2018). Evaluating and Developing Performance Control of Higher Education Institutions in Algeria: A Case Study of a Sample of Constantine Universities, Abdelhamid Mehri University, Algeria.
- Al-Damaq, Z. (2020). Obstacles to the Use of Financial Budgets as a Tool for Planning, Control, and Performance Evaluation in Private Palestinian Universities in the Southern Governorates, Gaza University, Palestine.
- Al-Halabi, M., (2021). Governmental Oversight of the Implementation of the CEDAW Convention and Its Role in Achieving Human Development in Palestine (Case Study: The Ministry of Women's Affairs), Master's Thesis, Al-Quds University, Palestine.
- Hassan, A. (2016). Administrative Control and Its Relationship to Job Performance among Principals of Primary Government Schools in the Northern Governorates of the West Bank from the Perspective of the Principals Themselves. An-Najah National University, Palestine.
- Ismail, E. (2016). Management of Commercial Banks, Jordan: Ghaidaa Publishing and Distribution House.
- Jaber, S. (2018). Finance for Leaders: Best Financial Practices for Leaders and Senior Executives, (1st Edition), Beirut: Dar Al-Kotob Al-Ilmiyah,.
- Al-Maghribi, F. (2023). Oversight and Its Impact on Change in the Management of Higher Education Institutions from an Islamic Perspective (A Case Study of Libyan Universities). Journal of the Faculty of Sharia and Law, Assiut University.
- Qasim, M., Hassan, A., & Abdel Latif, N. (2023). The Role of Budgets in Activating Oversight and Performance Evaluation in Iraqi Public Universities (A Case Study of Samarra University). Alexandria Journal of Accounting Research.
- Saad, M. (2021). The Impact of Strategic Control on the Implementation of Governance Standards in Public Institutions (Case Study: The Palestine Monetary Authority), Master's Thesis, Al-Quds University, Palestine.

Al-Shatli, M. (2023). The Impact of Internal Administrative Control on Improving Job Performance in Civil Society Organizations in the Southern Governorates: A Case Study of the Al-Awda Health and Community Association, Master's Thesis, Al-Quds University, Palestine.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

Caruana, J. (2015). Regulatory stability and the role of supervision and governance, BIS Organization.

Junqueira, E., Dutra, E., Filho, H. & Gonzaga, R. (2016). The Effect of Strategic Choices and Management Control Systems on Organizational Performance, Revista Contabilidade & Finanças, 27(72): 1-15

Onduso, E. (2013). The effect of bedgute on financial performance of manufacturing companies in nairobi contry, a research project of master of science in finance, university of nairorbi.

Sharma, M., (2020). Types of Control Methods: Top 3 Types | Management, retrieved from: <https://www.businessmanagementideas.com/management/controlling/types-of-control-methods-top-3-types-management/7981>