

تقويم وتطوير الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة حالة لعينة من جامعات قسنطينة

**EVALUATION AND DEVELOPMENT OF CONTROL ON THE PERFORMANCE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN ALGERIA- CASE STUDY OF A SAMPLE OF CONSTANTINE UNIVERSITIES -**

**L'EVALUATION ET LE DEVELOPPEMENT DU CONTROLE DE LA PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN ALGERIE - ETUDE DE CAS D'UN ECHANTILLON D'UNIVERSITES DE CONSTANTINE -**

مُحَمَّد دهان<sup>1\*</sup> ، مريم زغاشو<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة<sup>2</sup>، الجزائر

<sup>2</sup> جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة<sup>2</sup>، الجزائر

تاريخ النشر: 2018/07/01

تاريخ القبول: 2018/05/28

تاريخ الإرسال: 2018/04/26

**ملخص:** تحدف هذا الورقة البحثية لتقييم مدى فعالية مختلف أنماط الرقابة المطبقة على أداء الجامعات الجزائرية، وذلك بالنظر للظروف الاقتصادية الراهنة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري، والتي تستدعي أكثر من أي وقت مضى التسيير الرشيد للموارد المتاحة. وهذا قصد تحديد نقاط القوة لثمينها ونقاط الضعف لتجاوزها مستقبلا. ولتحديد ذلك قمنا بدراسة ميدانية عن طريق الاعتماد على الاستبيان كأداة منهجية، حيث تم تحليل إجابات 100 موظف إداري يعملون في: جامعة قسنطينة<sup>2</sup> عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة<sup>1</sup> وجامعة الأمير عبد القادر. ولقد خلصت الدراسة إلى انه على الرغم من الدور الفعال المقبول الذي تمارسه الرقابة على أداء مؤسسات عينة الدراسة، إلا انه يمكن تطويرها من خلال اعتماد آليات عمل جديدة من شأنها الرفع من مستوى العمل الرقابي بشقيه الإداري والمالي وخلق ديناميكية عمل تكفل تحليلها من النظم التقليدية في إدارتها، وتوجيهها نحو النظم المعاصرة.

**الكلمات المفتاحية:** رقابة الأداء؛ الرقابة الإدارية؛ الرقابة المالية؛ الجامعات

**Abstract:** The aim of this paper is to evaluate the effectiveness of the various types of control applied on the performance of Algerian higher education institutions, given the current economic conditions in the Algerian economy, which require more than ever the rational management of available resources. In addition, this article seeks to determine the strengths to value and the weaknesses to overcome in the future. To determine this, we conducted a field study based on an analysis of the questionnaire collected from 100 administrative employers working in: Constantine<sup>2</sup>, Constantine<sup>1</sup> and EAK. The study concluded that despite the effective and acceptable role played by the various types of control over the performance of institutions in the study sample, it can be increased and developed more and more through to the adoption of new administrative or financial control mechanisms.

**Keywords:** performance control; administrative control; financial control; universities

**Résumé :** L'objectif de cet article est d'évaluer l'efficacité des différents types de contrôle sur la performance des universités algériennes, compte tenu des conditions économiques difficiles actuelles de l'économie algérienne, qui nécessitent la gestion rationnelle des ressources disponibles. En plus cet article cherche à déterminer les points forts pour les valorisés et les faiblesses pour les surmontés dans le futur. Pour cela, nous avons mené une étude empirique sur la base d'une analyse du questionnaire recueilli auprès de 100 employeurs administratifs travaillant dans : Constantine<sup>2</sup>, Constantine<sup>1</sup> & EAK. L'étude a conclu que, malgré le rôle efficace et acceptable joué par les différents types de contrôle sur la performance des institutions dans l'échantillon de l'étude, il peut être amélioré de plus en plus grâce à l'adoption de nouveaux mécanismes de contrôle administratif ou financier.

**Mots clés :** contrôle de la performance ; contrôle administratif ; contrôle financier ; universités

## مقدمة:

يعتبر المال العام العمود الفقري في بناء أي دولة، فبوجوده تستطيع الحفاظ على سيادتها ومكانتها بين الدول، وبهذا وجب الحفاظ عليه، وذلك من خلال إنشاء أجهزة رقابية متعددة الاختصاصات والصلاحيات، تستند في أداء مهامها للقوانين والتشريعات، وتستمد سلطتها أساسا مما تتمتع به من استقلالية.

وعليه فقد اهتمت السلطات الجزائرية بإنشاء جهاز رقابي يتولى مراقبة جميع المؤسسات العمومية الجزائرية، بما فيها مؤسسات التعليم العالي. وبالنظر للظروف الاقتصادية التي يمر بها الاقتصاد الجزائري، أصبح من الضرورة بمكان الوقوف عند مستوى أداء هذه الأخيرة وما وقع عليه من رقابة قصد اكتشاف مكامن الخلل به واقتراح المداخل الكفيلة بتطويرها والرفع من كفاءتها. بهذا تتجلى الإشكالية المراد معالجتها، بالدراسة والتحليل، من خلال هذا البحث في التساؤل المحوري التالي:

ما مدى فعالية الدور الرقابي الذي تقوم به مختلف الأجهزة الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟ وكيف يمكن تطويره؟

الفرضيات: للإجابة على إشكالية هذا البحث تمت صياغة الفرضية التالية: تساهم مختلف أنماط الرقابة المطبقة بفعالية عالية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

أهمية وأهداف الموضوع: يكتسي الموضوع أهمية بالغة تنبع من أهمية التسيير العقلاني للموارد المتاحة من جهة، ومن جهة أخرى باعتبار أن هذه المؤسسات هي نقطة محورية في ضوء التغيرات التي شهدتها العالم قاطبة. وعليه، فقد باتت تقويم وتطوير الرقابة المطبقة عليها ضرورة لا بد منها قصد التحكم في تسييرها وتحقيق ريادتها. وبذلك سعينا، من خلال هذا البحث، للتعرف على واقع العمل الرقابي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، والبحث عن آليات عمل جديدة من شأنها الرفع من مستوى العمليات الرقابية الموقعة على أدائها، لتمكينها من الالتحاق بالركب لما شهدته الساحة العالمية من تطور في هذا المجال.

تقسيم البحث: قصد التعمق بالدراسة والتحليل للرقابة المطبقة على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، لاكتشاف مواطن الخلل، وما مدى إمكانية تقديم سبل كفيلة بتقويمها وتطويرها للرفع من كفاءة عملياتها، والإسهام في تفعيل الجهود الحكومية الرامية للرفعي بأداء هذا الصنف من المؤسسات قمنا بتقسيم العمل إلى: إطار عام للرقابة على الأداء؛ الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؛ المنهجية؛ والنتائج ومناقشتها.

## 1- مدخل عام للرقابة على الأداء

كثيرا ما يتبادر للذهن عند ذكر مصطلح "الرقابة"، مفهوم "الحراسة"، "التدقيق"، "التفتيش" و"المراجعة"، وهي كلها مفاهيم تحمل في طياتها المعنى السلبي للمصطلح، غير أن مدلول الكلمة باللغة الإنجليزية "Control" فيحمل المعنى الإيجابي للمصطلح وهو "القيادة"، "التحكم" و"السيطرة" (دهان، 2003، الصفحات 18-19).

وتعود الجذور التاريخية للرقابة لأكثر من ألفي سنة، ففي عهد اليونان كان أرسطو يدرس الدساتير القديمة، ويبين أهمية مصداقية الحسابات لتحقيق التسيير الجيد (Philip, 2008, p. 15).

## 1-2 ماهية الرقابة على الأداء

لقد تطورت الرقابة مفهوما ومضمونا فتعددت تقسيماتها وتزايدت أهميتها بمرور الزمن.

أ. تعريف الرقابة على الأداء: لوضع مفهوم للرقابة على الأداء يتوجب تحديد مفهوم كل من الرقابة والأداء.

- تعريف الرقابة: كثيرة هي التعاريف التي وضعت للرقابة، وهي تختلف تبعا للوجهة التي ينظر إليها من خلالها والأهداف المتوخاة منها (العموري، 2005، صفحة 19). فالرقابة تتمثل في "مجموع الأعمال المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة، وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولاتها، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف، ومعالجة أي قصور في تحقيقها" (الصحن وسرايا، 1998، صفحة 12). كما تدل على "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة، لتبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها" (عجلان، 2009). ويقصد بها تقييم وإصلاح أعمال المرؤوسين من أجل ضمان تحقيق خطط المؤسسة.

وتشتمل الرقابة على وضع المستويات أو الأهداف التي يجب تحقيقها، الاحتفاظ بسجلات سير العمل لمقارنتها مع المستويات الموضوعية، الإصلاح الفوري عندما يحيد سير العمل عن الأهداف الموضوعية (الطيب، 1995، صفحة 20). وبالتالي فالرقابة بالمفهوم الضيق لها كموضوع التحقق المودي إلى اكتشاف حالات الاختلالات والسرقة والتزوير وتبذير موارد المؤسسة، أما بالمفهوم الواسع فهي أداة مرجعية تسمح لمتخذ القرار من زيادة فعالية أداء المؤسسة.

- مفهوم الأداء: إن مصطلح الأداء يوحي بالسعي للاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المسطرة إن لم نقل كلها. ويأتي المستوى الجيد من الأداء من خلال الموازنة بين التكاليف والوقت المبذولين وبلوغ المرجو في خدمة الصالح العام. من هذا المنطلق تعددت التعاريف المتعلقة بالأداء، فقد عرف على أنه "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة" (Fernandez , 2000, p. 40). ويتخذ مفهوم الأداء عموما ثلاثة معاني: نشاط، نتيجة نشاط، وأخيرا الأداء هو نجاح المؤسسة.

فالأداء هو نشاط باعتباره لا يمثل نتيجة آنية بل يؤدي لتحقيق نتائج. ويعد الأداء نتيجة نشاط كون تقييم الأداء يقوم أساسا على تقييم النتائج المحققة، أما من حيث اعتباره نجاح المؤسسة فهو يدل على تحقيق نتائج إيجابية (BOURGUIGNON, 1995, pp. 61-66). كما يعرف على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (عداي وفلاح، 2000، صفحة 231).

غير أن وجهات النظر لمفهوم الأداء في مؤسسات التعليم العالي، على غرار جل المؤسسات العمومية، تختلف عنه في باقي المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات العمومية غالبا ما يكون لها بالإضافة للأهداف الاقتصادية أهداف أخرى ذات طابع اجتماعي، وبالتالي فهذه المؤسسات مطالبة ببلوغ مستوى متميز من الأداء الشامل وعدم الاكتفاء بالنتائج المالية الجيدة (داداي عدون وقويدر، دون سنة نشر، صفحة 11).

وعليه يمكن القول بأن رقابة الأداء تعني "قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة للأداء والسابق تحديدها، ومن واقع هذه المقارنة يصبح من الممكن تحديد ما إذا كان الأمر يحتاج إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية لإعادة مستوى الأداء إلى المستوى المخطط المعبر عنه بالمعايير المحددة آنفا" (حماد، 2004، صفحة 18). أي أن رقابة الأداء تدل على تقييم أداء

المؤسسات طبقا لمعايير محددة سلفا، للتمكنين من اتخاذ كافة التدابير والإجراءات الصحيحة التي تكفل تطابق الأداء المحقق مع الأداء المخطط.

ب. أهداف الرقابة: تطورت أهداف الرقابة بتطور الفكر الإداري، فلم تعد مجرد وسيلة لاكتشاف الأخطاء وإيقاع العقاب والمحافظة على الموارد بل تجاوزت ذلك لتصبح أداة في خدمة الإدارة ومساندتها لضمان أداء وفق ما هو مخطط له.

- الأهداف التقليدية للرقابة: تتلخص بصفة عامة في التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المثبتة بدفاتر وسجلات المؤسسة، تحديد نسبة إمكانية الاعتماد عليها، الولوج برأي محايد عن مدى تطابق القوائم المالية لما قيد بالدفاتر والسجلات، اكتشاف ما قد يرد من أخطاء أو غش والتقليل من فرص الوقوع فيها عن طريق الرقابة الفجائية وتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية (جابر، 2004، صفحة 20).

- الأهداف الحديثة للرقابة: من بينها يمكن أن نذكر: تحسين تسيير المؤسسات من خلال متابعة الخطط الموضوعة وتقييم الأداء في مختلف الوحدات بمقارنة النتائج بما هو مخطط والوقوف على الانحرافات المسجلة والتعرف على فرص تحسين معدلات الأداء مستقبلا على الصعيد الإداري (الخطيب، 2010، صفحة 61). التأكد من الاستعمال الحسن والسليم والعقلاني للوسائل المالية المتاحة ماليا، أما سياسيا فهي تسعى أساسا للتأكيد على الالتزام بقرارات السلطة التشريعية وعدم تجاوز الأولويات والمخصصات في تنفيذ المشاريع، ويعزى الغرض من ذلك لضمان الاستقرار داخليا والتأكيد على مصداقية الدولة خارجيا، كما تعد أفضل أداة لضمان كفاءة استخدام الأموال العمومية بما يساهم في تطوير الاقتصاد الوطني والرفع من الرفاه الاجتماعي.

## 2.1. أنواع الرقابة وأساليب تنفيذها

للرقابة أنواع عديدة وأساليب تنفيذ متعددة، نوجزها فيما يأتي:

أ. أنواع الرقابة: تتعدد أشكال الرقابة بتعدد الزوايا والجهات التي ينظر إلى العملية الرقابية منها.

- من حيث طبيعتها: وتنقسم إلى الرقابة المالية ورقابة الأداء. أما الرقابة المالية بشقيها القانوني والمحاسبي، فتتضمن مراجعة الحسابات والميزانيات والمراكز المالية والوقوف على مدى صحتها وتمثلها للواقع، وذلك وفق مبادئ المراجعة المتعارف عليها، مع إبداء الملاحظات بشأن الأخطاء والمخالفات والقصور في تطبيق أحكام القوانين واللوائح والتنظيمات. أما رقابة الأداء فقد تم التطرق لها سابقا. في حين هناك من يضيف لهما رقابة التوجيه، وهي عبارة عن تلك الرقابة التي تمس الجوانب الاستراتيجية للمؤسسة، أو تلك التي تكون ضمنية في القانون الأساسي للمؤسسة. (دهان، 2003، صفحة 20)

- من حيث الجهة التي تتولى الرقابة: تنقسم الرقابة وفقا لهذا المدخل لرقابة داخلية تشمل مختلف أنواع الرقابة التي تمارسها إدارات الهيئات العمومية نفسها، أو إدارات أخرى خاصة التابعة منها لوزارة المالية (مسعي، 2003، صفحة 134). فهي الرقابة التي يتولاها مدراء ورؤساء المؤسسات التابعين لنفس المؤسسة. غير أن نجاح هذا النوع من الرقابة يرتبط ارتباطا قويا بمدى استقلالية الوحدات القائمة عليها، طبيعة الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة لها بالإضافة لتدعيمها بالخبرة الضرورية والكافية للموظفين على اختلاف مستوياتهم بهدف احترام آجال إنجاز المهام الموكلة لهم، (المنظمة العالمية للمدققين، 2016). أما الرقابة الخارجية، والتي تعرف بالرقابة عن طريق هيئة مستقلة تتولى فحص ومراجعة العمليات المنفذة، لاكتشاف المخالفات والأخطاء التي قد ترتكب من طرف الأعوان المكلفين بذلك، ورفع تقارير مفصلة تتضمن

نتائج العملية الرقابية للجهات المختصة تنفيذية كانت أم تشريعية، مع الحرص على عدم المساس بحسن سير المصالح العمومية.

- من حيث السلطات التي تمارس العملية الرقابية: ونميز بين ثلاث أنواع: رقابة إدارية تسند لموظفين حكوميين فهي رقابة هرمية سلمية يقوم بها الرؤساء على مرؤوسيهم كما قد تتولاها أجهزة مختصة في ذلك، رقابة قضائية تسند لهيئة قضائية، وسياسية تتولاها السلطة التشريعية.

- من حيث توقيت العملية الرقابية: تنقسم الرقابة وفقا لذلك إلى رقابة سابقة (الرقابة القبيلية)، تسبق عمليات التنفيذ، تحول دون وقوع الأخطاء والتجاوزات، وتؤكد مطابقة التصرفات المالية للقوانين والأنظمة المعمول بها، ولذلك يطلق عليها في كثير من الأحيان الرقابة المانعة. رقابة آنية (الرقابة أثناء التنفيذ)، تتزامن مع عملية التنفيذ وتهدف لكشف الأخطاء والمخالفات خلال فترة زمنية قصيرة ما يمكن من تصحيحها ومباشرة التنفيذ بشكل فوري. ورقابة لاحقة (الرقابة البعدية) تأتي بعد التنفيذ، تسند في غالب الأحيان لهيئات غير خاضعة للسلطة التنفيذية.

- حسب طريقة معالجتها للأخطاء: تختلف الطرق المتبعة في معالجة الأخطاء المرتكبة من قبل الموظفين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، فتقسم الرقابة تبعا لذلك إلى: رقابة وقائية، ورقابة كاشفة أو عقابية (صرامة، 2005).

ب. أساليب تنفيذ الرقابة: تتعدد أساليب الرقابة أو ما يعرف بآليات الرقابة، إذ تختار كل هيئة رقابية الآلية أو الآليات التي تضمن لها أداء مهامها بكفاءة وفعالية. ويمكن تبويب وعرض هذه الآليات وفقا لما يلي:

- حسب طريقة ممارسة الرقابة: إن العملية الرقابية توقع وفقا لصيغ متعددة فقد تكون فجائية أو دورية كما قد تكون بصفة مستمرة.

- حسب التوقيت الزمني لممارستها: وتتخذ الرقابة وفقا للتوقيت الزمني الذي توقع فيه إحدى الحالات الثلاث التالية: أن تقع الرقابة قبل التنفيذ وتعرف بالرقابة السابقة، أن تقع الرقابة أثناء التنفيذ ممثلة بالرقابة الآنية، أو أن تقع الرقابة بعد التنفيذ في شكل رقابة لاحقة.

- من حيث شموليتها: تنقسم الرقابة وفقا لما تشمله من وثائق ومستندات أو ما يحصل عليه القائمون عليها من معلومات وغيرها إلى: رقابة بالوثائق تكون بواسطة المستندات التي يرسلها القائمون على التنفيذ للجهات الرقابية، ورقابة في عين المكان تكون في شكل زيارات ميدانية بالملاحظة والتحقيق بعين المكان أو الاستماع لموظفي المؤسسة محل المراقبة.

### 3.1. عوامل نجاح الرقابة:

إن نجاح الرقابة في تحقيق أهدافها، يستلزم توفر جملة من العوامل، نوجزها فيما يلي:

ا. المتطلبات الأساسية لنجاح الرقابة: تتمثل في مجموعة القواعد والأسس الواجب توفرها خلال العملية الرقابية، والصفات والمزايا التي تشترطها وظيفة الرقابة، وهي:

- المعايير العامة: كما تسمى المعايير الشخصية وتتضمن مجموعة المؤهلات والتكوين المطلوب لمن سيزاول مهنة الرقابة. حيث يجب أن يتمتع الشخص المزاوول لمهنة الرقابة بالتأهيل والتدريب المهني المطلوب، والكفاءة اللازمة لمزاولة مهنته (التميمي، 2006، صفحة 30)، وأن يتمتع بالاستقلال والحياد (مسعد والخطيب، 2009، صفحة 68).

- معايير الفحص الميداني: هي مجموعة المعايير المتعلقة بإجراءات تنفيذ عملية الرقابة. وتتمثل أساسا في: التخطيط والإشراف، إجراء دراسة تقييمية للنظام المطبق، وتوفير القدر الكافي من أدلة الإثبات والقرائن (جابر، 2004، الصفحات 110-113).

ب. المقومات الأساسية لنجاح الرقابة: لا تتم الرقابة لذاتها وإنما لتوجيه الجهاز الإداري الاتجاه الصحيح. ولكي يحقق النظام الرقابي على المال العام فعاليته يجب أن يتوفر على مجموعة من المقومات، والمتمثلة أساسا في:

- أن يتسم بالوضوح وسهولة الفهم: يجب أن يكون النظام الرقابي متناسبا والكفاءات الموجودة كي يسهل فهمه على اعتبار أن تعقيد وسائل الرقابة يحد من فعاليتها، فكان وضوح هذا النظام من الشروط اللازمة لنجاحه بالقضاء على التأويلات والإشكالات التي قد تتولد لدى القائمين عليها (الخطيب، 2010، صفحة 94).

- ملاءمة نظام الرقابة ومرونته: لا بد من تلاؤم النظام الرقابي وطبيعة نشاط الوحدة محل المراقبة، فبرامج الفحص والمراجعة تتباين في وحدات الجهاز الإداري للدولة عنه في قطاع الأعمال، كما تختلف إجراءات الفحص من وزارة لأخرى، بل وفي نفس الوزارة قد تختلف من سنة لأخرى (السيد علي، 2007، صفحة 398). ويجب توفر معايير وأساليب وسبل بديلة تلجأ إليها الجهات الرقابية لمواجهة الظروف غير المتوقعة، ولا بد للمرونة من حدود وضوابط فلا تكون على حساب دقة النظام وملاءمته (الرحاحلة وخضور، 2012، صفحة 48).

- مراعاة القصد في تكاليف الرقابة: إن أحد أهم أهداف النظام الرقابي هو تحقيق الوفرة الاقتصادي، باكتشاف الأخطاء والاختلالات التي قد ترتكب ما يؤدي لزيادة تكاليف التنفيذ عما هو مخطط أو متوقع له، بالموازاة مع هذا لا بد من تناسب أجهزة الرقابة مع الأعمال الموكلة إليهم من جهة أخرى فلا نبالغ عما نحتاجه فعليا كما واختصاصا، أكثر من هذا يجب الموازنة بين أعمال الرقابة الداخلية والخارجية بالنظر لوجود تداخل بينهما، فالتعاون يحد من ازدواجية الأعمال وتوفير الوقت ما من شأنه زيادة فاعلية أعمال الرقابة (الخطيب، 2010، صفحة 94).

- التزام نظام الرقابة بالإصلاح والإرشاد والتوجيه والبناء: إن النظام الرقابي الذي يقتصر دوره على اكتشاف الأخطاء لا يتسم بالفعالية، فتوجب توجيهه نحو الوقوف على الأخطاء وتبيان أسبابها والمسؤولين عنها واقتراح الإجراءات الكفيلة بعلاجها وتفادي حدوثها مستقبلا.

- الاعتدال في الرقابة: لا إفراط ولا تفريط، كون التمادي في فرض الرقابة يقتل روح المبادرة، ما يحول دون تنمية قدرات الأفراد، كما قد يحيد الإفراط في الرقابة بالمؤسسة عن أهدافها (السيد علي، 2007، صفحة 392).

- أن تتولى الرقابة عناصر واعية وأمينية: يجب أن يتحلى القائمين على العملية الرقابية بالوعي الكافي والإدراك للمهمة التي يباشرونها، وأن يكونوا على درجة كافية من الخبرة والتخصص، والفتنة والبعد عن حب التسلط واستغلال المناصب والنفوذ، أكثر من ذلك يجب أن يكونوا على قدر عال من الثقة والأمانة والموضوعية في إصدار الأحكام.

## 2. الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

تنقسم الرقابة على أداء المؤسسات العمومية الجزائرية عموما ومؤسسات التعليم العالي على وجه التحديد إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية، تمارس كل منهما وفقا لجملة من آليات الرقابة التي يتولاها أعوان وهيئات متميزة، تتراوح هذه الرقابة

بين سابقة ولاحقة ومتزامنة تهدف مجتمعة لمتابعة مستوى أداء هذه المؤسسات والرفع منه أو الحفاظ عليه في أدنى مستوياته في أسوأ الأحوال.

### 1.2. الرقابة الداخلية

تتمثل هذه الرقابة أساساً فيما يتولاه كل من المراقب المالي والمحاسب العمومي، حيث يعتمد المراقب المالي لتطبيق رقابة سابقة من شأنها الحيلولة دون ارتكاب المخالفات المالية، في مقابل رقابة مالية محاسبية يتولاها المحاسب العمومي أثناء تنفيذ العمليات.

أ. رقابة المراقب المالي: يمارس المراقب المالي رقابة سابقة على مؤسسات التعليم العالي، ويساعده في ذلك مراقبين ماليين مساعدين. فالمرقب المالي هو العون الممثل لوزارة المالية، يتم انتقاؤه من بين موظفيها، ويعين بموجب قرارا وزاريا، يعمل بمديرية المالية للولاية المعنية التي عين بها، ويسمح له بالزيارات الميدانية للمؤسسات المعنية إذا اقتضت الضرورة. يتولى المراقب المالي أساساً الرقابة القبليّة على الالتزام بالنفقات العمومية وذلك بفحص بطاقات الالتزام، وسندات الإثبات المرفقة، المقدمة من طرف الأمر بالصرف، بحسب المادة 9 من المرسوم التنفيذي 92-414، المؤرخ في 14 نوفمبر 1992، المتعلق بالرقابة السابقة على النفقات الملتزم بها، وذلك قبل تأشيرته على مختلف القرارات المتضمنة التزاما بنفقة، كما يمسك محاسبة الالتزام بالنفقات.

ب. رقابة المحاسب العمومي: لا تقتصر الرقابة الداخلية على الحصول على تأشيرة المراقب المالي بل تواصل من قبل المحاسب العمومي، الذي يكلف بالرقابة المالية المحاسبية على كل العمليات المالية أثناء تنفيذها، تستثنى من ذلك العمليات المالية التي لا يتطلب تنفيذها أمراً مسبقاً. وقبل قبول المحاسب العمومي لأية نفقة يتعين عليه التأكد من: صفة الأمر بالصرف أو المفوض له، صحة عملية تصفية النفقات، توفر الاعتمادات، الديون محل النفقات لم تسقط آجالها وأنها ليست محل معارضة، وكذا وجود تأشيريات عمليات المراقبة التي نصت عليها القوانين والأنظمة المعمول بها (قانون 90-21 مؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت 1990 متعلق بالمحاسبة العمومية، 1990).

نلاحظ مما سبق، ان المراقب المالي والمحاسب العمومي يقومان تقريبا بنفس المهام والعمليات الرقابية وهدفهما الأول هو الحفاظ على المال العام وصرفه في الأوجه المخصص لها، غير ان المراقب المالي يقوم بالرقابة القبليّة في حين ان المحاسب العمومي يقوم بالرقابة المالية المحاسبية اثناء تنفيذ العمليات المالية المبرمجة.

### 2.2. الرقابة الخارجية

تتجلى الرقابة الخارجية من خلال ما يوقع من رقابة من قبل كل من المفتشية العامة للمالية ومجلس المحاسبة. أ. رقابة المفتشية العامة للمالية: هي هيئة رقابية مكلفة قانوناً بالمراجعة الموجهة أساساً للتسيير المالي والمحاسبي لمصالح الدولة والجماعات الإقليمية، وكل الأجهزة الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية، كما تخضع لرقابتها المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، المستثمرات الفلاحية العمومية، هيئات الضمان الاجتماعي، وكل الهيئات التي تستفيد من إعانة الدولة حسب المادة رقم 28 من المرسوم التنفيذي رقم 92-78، المؤرخ في 22 فيفري 1992، المتعلق بصلاحيات المفتشية العامة للمالية.

تتمتع هذه الهيئة بصلاحيات واسعة، فبالإضافة للوظيفة الرقابية تقوم بإنجاز الدراسات والخبرات ذات الصبغة الاقتصادية والمالية، ويمكن لها الاستعانة في ذلك بتقنيين وخبراء مؤهلين من الإدارة العمومية (بن داود، 2010، صفحة 171). وبذلك اتسع نطاق تدخلاتها، حيث لا تقتصر على الدور الرقابي على مؤسسات التعليم العالي بل تعدته لتعزيز تقويم نشاط هذه المؤسسات، وتوجيهها نحو تسيير أفضل، وهو ما من شأنه الرفع من مستويات أداء هذه الأخيرة.

يحدد وزير المالية كل سنة برنامج عمل المفتشية، ويقوم بضبطه بقرار حسب الأهداف المحددة، مراعيًا في ذلك طلبات أعضاء الحكومة أو الهيئات والمؤسسات المخولة بذلك. وتأخذ رقابتها شكلين من الرقابة: تفتيش حسابات الأميين بالصرف والمحاسبين وذلك بالانتقال إلى عين المكان بدون إعلام هؤلاء، أي بناء على مبدأ المباغتة والمفاجأة، أو أن تكون هذه الرقابة بإشعار مسبق.

في نهاية كل تدخل من المفتشية يلزم المفتشون بتحرير تقريرًا كتابيًا يشمل كل الملاحظات والمعائنات. يبلغ التقرير للمصالح والهيئات التي تمت مراقبتها، وعلى هذه الأخيرة الإجابة في مدة أقصاها شهرين، مع الحق في الاعتراض المدعم بالوثائق والسندات الثبوتية عما ورد في التقرير بحسب المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 92-78، المؤرخ في 22 فيفري 1992، المتعلق بصلاحيات المفتشية العامة للمالية. تجمع التقارير التي أعدها المفتشون، لدى رئيس الفرقة التفتيشية والذي يقوم بدوره بتحرير تقريرًا خاصًا به، بعدها تحلل التقارير، ليعد التقرير النهائي الذي يسلم للسلطة السلمية، الوصية ورئيس مجلس المحاسبة. كما تعد المفتشية العامة للمالية في نهاية كل سنة تقريرًا سنويًا عن حصيلة عملياتها مدعم بالاقترحات والآراء الرامية لتحسين تسيير المصالح وتطوير مناهج الضبط المالي والمحاسبي. يسلم التقرير للوزير المكلف بالمالية خلال الفصل الأول من السنة الموالية. وتعد معالجة نتائج العملية الرقابية من صلاحية الوزير المكلف بالمالية، الذي يقرر الإجراءات الواجب اتخاذها وفقًا لما جاء في تقرير المفتشية.

ب. رقابة مجلس المحاسبة: تدرج الرقابة التي يتولاها مجلس المحاسبة ضمن الرقابة اللاحقة، ولا تقل هذه الهيئة أهمية عن غيرها من الهيئات الرقابية، بل تعد أهمها وأعلاها درجة وأدقها من حيث صرامة الإجراءات، ويرجع ذلك لما تحوزه من استقلالية وسلطة واتساع في الصلاحيات، ما يخول لها القيام برقابة بعدية فعالة على تسيير الأموال العمومية من جهة، وإصدار أحكام جزائية من جهة أخرى (Paysant, 1999, p. 329).

يحق لهذا المجلس الاطلاع على كل الوثائق والمستندات والسجلات خلال الممارسة الرقابية، وكذا إجراء رقابته بطريقة فجائية، المعاينة أو بعد التبليغ، كما يتمتع بحق الاطلاع وسلطة التحري. وبهذا يكون مجلس المحاسبة قد جمع بين الصلاحيات القضائية والإدارية، غير أن الصلاحيات القضائية تتأتى بالدرجة الأولى بالنظر للنمط القضائي لهذا المجلس. تحتتم العملية الرقابية لهذا المجلس بوضع تقارير تقييمية تحوي التوصيات والاقترحات التي يقدمها المجلس لمسؤولي المصالح والهيئات المراقبة وسلطاتهم الوصية، قصد تدارك النقائص المسجلة والعمل على تحسين فعالية ومردودية تسييرهم.

### 3. المنهجية



تعتبر الدراسة الميدانية خير وسيلة للوقوف على الواقع العملي للظاهرة المدروسة، ما يكسب القدرة على إثبات صحة الفرضيات المتبناة أو نفيها. لقد شملت الدراسة ثلاث جامعات ممثلة في جامعة قسنطينة<sup>2</sup> عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 1 منتوري والجامعة الإسلامية الأمير عبد القادر قسنطينة.

### 1.3. الأداة المنهجية المعتمدة في الدراسة

تماشياً وطبيعة الموضوع كانت أداة الدراسة هي الاستبيان الذي تم تصميمه استناداً للإطار النظري وبعض الدراسات ذات الصلة، وقد قسم إلى جزئيين، تضمن الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد شمل محاور الدراسة وكانت أربعة عنونت تباعاً كالتالي:

- واقع الرقابة بمؤسسات التعليم العالي.
- مستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي.
- الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي.
- سبل تطوير الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي.

لقد شمل كل محور على عبارات يمكن الإجابة عنها بواحد من بين خمسة اقتراحات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وهو ما يتوافق مع سلم ليكرت الخماسي. بغرض تكميم الإجابات أعطي كل اقتراح درجة ووفقاً لذلك كان سلم قياس الدرجات الذي سيتبع لتحليل نتائج الاستبيان كالتالي:

الجدول -1-: درجات تصنيف الإجابات

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	[5-4.2]	[4.2-3.4]	[3.4-2.6]	[2.6-1.8]	[1.8-1]

المصدر: من إعداد الباحثين

### 2.3. عينة ومجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين العاملين في الجامعات الثلاثة الذين لهم علاقة مباشرة بالرقابة على الأداء والمقدر عددهم 112 موظفاً. وبالنظر لصغر حجم المجتمع فقد تم اعتماد طريقة المسح الشامل، حيث وزعت 112 استبانة، تم استرداد 105 استبانة، وتم رفض 5 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل.

### 3.3. حدود الدراسة

أ. الحدود المكانية للدراسة: جرت الدراسة في جامعة قسنطينة<sup>2</sup> عبد الحميد مهري وجامعة قسنطينة<sup>1</sup> الإخوة منتوري والجامعة الإسلامية الأمير عبد القادر.

ب. الحدود الزمانية: جرت الدراسة خلال شهري حانقي وفريقي من عام 2016.

### 4.3. المعالجة الإحصائية للدراسة

من اجل المعالجة الإحصائية للاستبيان المعتمد في الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أما لتحليل نتائج أسئلة الاستبيان فتم اعتماد على المؤشرين الإحصائيين: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### 5.4. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

لأجل اختبار صدق أداة الدراسة قمنا أولاً بعرضها على ستة محكمين متخصصين من اجل تنقيحها وتعديلها والذين أجمعوا على صلاحيتها بعد القيام ببعض التعديلات اللازمة، وبعد ذلك انتقلنا لاختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ الأكثر شيوعاً واستخداماً في مثل هذا النوع من الدراسات، والجدول الموالي يلخص النتائج المحصل عليها.

الجدول -2-: معامل ثبات الاتساق الداخلي لمجاور الاستبيان

الرقم	عنوان المحور	عدد عباراته	قيمة ألفا كرونباخ
1	واقع الرقابة بمؤسسات التعليم العالي	11	0.818
2	مستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي	06	0.768
3	الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي	05	0.769
4	سبل تطوير الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي	06	0.878

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الثبات كانت مرتفعة لجميع مجاور الاستبانة، إذ تراوحت بين 0.768 و0.878، وهو ما يدل على أن إجابات أفراد العينة تتمتع بدرجة مصداقية عالية ومن ثم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

#### 4. النتائج ومناقشتها

بعد المعالجة الإحصائية لأجوبة المستجوبين عن استبانة الدراسة في الجامعات الثلاثة، جاءت نتائج الدراسة الميدانية على النحو الآتي، والتي سنستعرضها بحسب تسلسل مجاورها، كما يلي:

#### 1.4. تحليل خصائص عينة الدراسة

خصص القسم الأول من أداة الدراسة للإلمام بأهم البيانات الشخصية التي قد تؤثر على اتجاهات الإجابة التي يقدمها أفراد العينة، ويمكن تلخيص تلك البيانات وما يقابلها من تكرارات ونسب مئوية في الجدول الموالي:

الجدول -3-: النسب المئوية والتكرارات الخاصة بالبيانات الشخصية

البيانات الشخصية	البيان	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	28	28%
	أنثى	72	72%
السن	أقل من 25 سنة	4	4%
	[25-35]	52	52%
	[35-50]	33	33%
	أكبر من 50 سنة	11	11%
المؤهل العلمي	دراسات تطبيقية	11	11%
	ليسانس	35	35%
	ماستر	9	9%
	ماجستير	5	5%
	دكتوراه	7	7%
	شهادات أخرى	33	33%
	الخبرة	أقل من 5 سنوات	40
الخبرة	[5-10]	30	30%
	[10-15]	10	10%
	أكبر من 15 سنة	20	20%
طبيعة الوظيفة	إدارية	87	87%
	رقابية	13	13%
مكان العمل	جامعة قسنطينة 2	28	28%
	جامعة قسنطينة 1	44	44%
	جامعة الأمير عبد القادر	28	28%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة من ذوي مؤهلات علمية مختلفة، كان أغلبهم من حاملي شهادة الليسانس بنسبة 35% كما تضمنت حاملي الشهادات العليا منهم 5% من حملة الماجستير و7% من حملة الدكتوراه، فيما مثلت فئة الماستر 9% أما باقي العينة فحازوا على شهادات أخرى. وهو ما يؤكد على اهتمام الجامعات الجزائرية بالرقى بأدائها بالسهر على كفاءة موظفيها، ويساهم هذا التنوع في إنجاح دراستنا التطبيقية بزيادة قدرة الفئة المستهدفة من هذا الاستبيان على تقييم الرقابة الموقعة على أداء المؤسسة التي ينتسبون إليها.

كما أن ما يعادل 30% من عينة الدراسة يتمتعون بخبرة تفوق 10 سنوات، وذات النسبة كانت لهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، بينما 40% منهم قلت خبرتهم عن 5 سنوات، أي أن ما يفوق 50% من هؤلاء الأفراد لهم خبرة تزيد عن 5 سنوات وهي الفترة الكافية لمعرفة هؤلاء الموظفين بأغلب أنواع الرقابة الموقعة على أداء جامعاتهم والإلمام بمعظم ما تعلق بها.

فيما تمايزت وظيفة الفئة هذه العينة بين رقابية وإدارية، غير أنه غلبت عليها الصبغة الإدارية بنسبة 87% وهو ما سيزيد من دقة المعلومات المحصل عليها، على اعتبار أن الوظيفة الإدارية تشمل وظيفة الإشراف وبالتالي القدرة على معرفة

اتجاه أداء المؤسسات محل الدراسة، ومنه الحكم على جودة ما وقع عليه من رقابة ومدى ملائمة المدخل المقترحة لتطويرها وتفعيلها.

#### 2.4. تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول: واقع الرقابة بمؤسسات التعليم العالي

الجدول-4-: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	الاتجاه العام
01	تمارس العملية الرقابية استنادا للقانون المعمول به في مؤسسات التعليم العالي والقوانين ذات الصلة	3.94	1.023	2	موافق
02	تباشر العملية الرقابية انطلاقا من التقارير المالية والإدارية	4.01	0.893	1	موافق
03	تتم العملية الرقابية بناء على خطط وأهداف مؤسسات التعليم العالي	3.77	1.072	5	موافق
04	تستند العملية الرقابية على جودة المقدم من خدمات للطلبة والمجتمع	3.49	1.115	10	موافق
05	تقوم العملية الرقابية على البيانات والمعلومات الواردة في السجلات والمستندات	3.90	0.847	3	موافق
06	يتم اعتماد الرقابية القبلية	3.77	1.004	5	موافق
07	يتم اعتماد الرقابية التزامنية	3.68	0.994	9	موافق
08	يتم اعتماد الرقابية البعدية	3.82	0.845	4	موافق
09	هناك مزج بين مختلف الآليات الرقابية	3.76	0.996	7	موافق
10	توقع الرقابية على أداء الجامعة بصورة منتظمة	3.72	0.900	8	موافق
11	يعتمد أسلوب المفاجئة في أداء الوظيفة الرقابية على أداء مؤسسات التعليم العالي	3.11	1.270	11	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بملاحظة الجدول أعلاه بما تضمنه من متوسطات حسابية نقول إن أفراد العينة كانوا موافقين عموما على أن العملية الرقابية تمارس استنادا للقانون المعمول به في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والقوانين ذات الصلة، وذلك بمتوسط عام قدره 3.72. وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.94، وكانوا موافقين على باقي العبارات التي تضمنها المحور إذا استثنينا العبارة الأخيرة حيث كانوا محايدين فيما يتعلق بأسلوب المفاجئة في رقابة أداء هذه المؤسسات. كما سجل تفاوت في الأهمية النسبة للعبارات حيث جاءت العبارة 03 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.77 والذي يقع في مجال موافق على سلم ليكرت.

كما نلاحظ من ذات الجدول الارتفاع النسبي للانحرافات المعيارية التي فاقت الواحد الصحيح في كثير من العبارات حيث سجلت أعلى قيمة له بالنسبة للفقرة 11 بما يساوي 1.270، وهو ما يدل على وجود تشتت وشيء من عدم الاتساق بين الإجابات التي قدمها الأفراد.

#### 3.4. تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: مستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي

الجدول -5-: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	الاتجاه العام
01	هناك تحسن مستمر في مستوى الأداء	3.60	1.064	2	موافق

02	تعتمد أساليب إدارية حديثة في عمل مؤسسات التعليم العالي	3.61	1.081	1	موافق
03	يتمتع موظفو الإدارات بمؤسسات التعليم العالي بمستويات تكوين عليا كل حسب اختصاصه	3.47	1.058	4	موافق
04	يتميز موظفو الإدارات بالحس الكبير والإدراك فيما يتعلق بالمحافظة على سرية المعلومات	3.55	1.058	5	موافق
05	يتسم الموظفون بالانضباط والالتزام بمبادئ العمل الإداري	3.42	1.121	6	موافق
06	تستخدم الأجهزة الإلكترونية ومبتكراتها على نطاق واسع	3.60	1.137	2	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

إن تتبع المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بمستوى الأداء بمؤسسات التعليم العالي والمعروضة في الجدول أعلاه يبين أن أفراد العينة كانوا موافقين على أنه هناك تحسن مستمر في مستوى الأداء بهذه المؤسسات بمتوسط عام يقدر بـ 3.54، كما أنه تعتمد أساليب إدارية حديثة في عملها وتستخدم الأجهزة الإلكترونية ومبتكراتها على نطاق واسع، بالإضافة لتمتع موظفي الإدارات الخاصة بهذا الصنف من المؤسسات بمستويات تكوين عليا كل حسب اختصاصه علاوة على اتسامهم بالانضباط والالتزام بمبادئ العمل الإداري وتميزهم بالحس الكبير فيما يتعلق بالحفاظ على سرية المعلومات. ويلاحظ الارتفاع الكبير في قيم الانحرافات المعيارية لكل العبارات التي تضمنها هذا المحور أين تراوحت قيمتها بين 1.058 و 1.137 ما يوحي بالتشتت الكبير في إجابات أفراد العينة.

#### 4.4. تحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي

الجدول -6-: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	الاتجاه العام
1	غموض أهداف مؤسسات التعليم العالي	3.35	1.048	5	موافق
2	نقص التوجيه والتوعية بأهمية العملية الرقابية لدى الجهاز التنفيذي	3.60	1.064	2	موافق
3	هناك صعوبة في تحديد معايير أداء مؤسسات التعليم العالي	3.56	1.048	3	موافق
4	تعتمد آليات التسجيل التقليدية في المتابعة الدورية	3.55	0.925	4	موافق
5	هناك نسبة استفادة محتشمة من نتائج العمليات الرقابية	3.61	0.952	1	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين المتوسطات الحسابية التي تضمنها الجدول أعلاه إلى أن موظفو إدارات مؤسسات التعليم العالي الذين شملتهم الدراسة موافقون على أن مرد الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة على هذا النوع من المؤسسات يعود لغموض أهدافها، نقص التوجيه والتوعية بأهمية العملية الرقابية لدى الجهاز التنفيذي، بالإضافة لصعوبة تحديد معايير أداء مؤسسات التعليم العالي، وحفاظ هذه الأخيرة على الصبغة التقليدية وبشكل خاص التسجيل اليدوي في المتابعة الدورية، أكثر من ذلك وجود استفادة محتشمة من نتائج العمليات الرقابية. حيث وقعت كل المتوسطات الحسابية في المجال الوسطي للإجابة [2.3-3.4]. كما يتضح من خلال هذا الجدول الارتفاع النسبي للقيم التي اتخذها الانحراف المعياري الذي بلغ 1.048 بالنسبة للعبارتين 01 و 03.

#### 5.4. تحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع: سبل تطوير الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي

الجدول -7-: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الرابع

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	أهمية	الاتجاه العام
-------	----------	---------	----------	-------	---------------

	الرقابة	المعياري	الحسابي		
01	الرفع من استقلالية أعوان الرقابة الداخلية	3.89	1.004	6	موافق
02	زيادة الدورات التدريبية لتأهيل أعوان الرقابة والرفع من مستوياتهم	4.24	0.842	3	موافق بشدة
03	توفير الكوادر الإدارية المؤهلة والقادرة على استيعاب نتائج العمليات الرقابية	4.34	0.755	1	موافق بشدة
04	مد الأجهزة الرقابية بمعلومات كمية ونوعية عن أهداف ومخططات مؤسسات التعليم العالي	4.21	0.832	4	موافق بشدة
05	الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية	4.15	0.936	5	موافق
06	استخدام مؤسسات التعليم العالي لأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيات الحديثة لربط ومركزة المعلومات مع الأجهزة الرقابية	4.30	0.948	2	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين بيانات الجدول أعلاه وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية وهو ما يعكس وجود تباين فيما يتعلق بسبل تطوير الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي. حيث كان في الصدارة توفير الكوادر الإدارية المؤهلة والقادرة على استيعاب نتائج العمليات الرقابية، وفي المرتبتين الثانية والثالثة تبني مؤسسات التعليم العالي للأحدث توصلت إليه التكنولوجيات الحديثة لربط ومركزة المعلومات مع الأجهزة الرقابية، و زيادة الدورات التدريبية لتأهيل أعوان الرقابة والرفع من مستوياتهم، على الترتيب، أما المرتبة الرابعة فعادت لمُد الأجهزة الرقابية بمعلومات كمية ونوعية عن أهداف ومخططات مؤسسات التعليم العالي، تلتها الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية وذلك بمتوسط حسابي بلغ 4.15 والذي يقع في مجال موافق على سلم ليكرت، ما يدل على أن التزام معايير الإفصاح والشفافية سيؤدي حتما للرفع من جودة الرقابة الموقعة على أداء هذه المؤسسات. بينما كان الرفع من استقلالية أعوان الرقابة في المرتبة الأخيرة.

كما يلاحظ من هذا الجدول الانخفاض النسبي في قيم الانحرافات المعيارية وهو مؤشر على وجود اتساق بين إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها فيما يخص المداخل المقترحة لتطوير الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي.

#### الخاتمة:

تكتسي الرقابة الموقعة على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أهمية بالغة على جميع الأصعدة والمستويات، فقد أضحت لازمة من لوازم وجود هذه المؤسسات نموها وتطورها سيما في وقت سمته الأساسية التغير. لقد تعددت الهيئات والجهات المكلفة بهذه الوظيفة -الرقابة- متميزة بين داخلية وخارجية، كما تنوعت الأساليب المتاحة لتوقيعها قصد الرفع من نجاعتها والإسهام بفعالية في إنجاح هذا النوع من المؤسسات، غير أن ذلك لوحده لا يكفي في ظل التطورات التي شهدتها مثيلاتها عالميا، فبات من المحتم البحث عن سبل تكفل إزاحة الصعوبات التي تحول دون أداء الرقابة لما هو منوط بها قصد تقويمها وتطويرها.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها خلصنا إلى النتائج الأساسية التالية:

- أن العملية الرقابية تمارس استنادا للقانون المعمول به في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والقوانين ذات الصلة، وذلك بمتوسط عام قدره 3.72؛
- هناك تحسن مستمر في مستوى الأداء بهذه المؤسسات بمتوسط عام يقدر بـ 3.54؛

- من الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة على هذا النوع من المؤسسات نجد: غموض أهدافها، نقص التوجيه والتوعية بأهمية العملية الرقابية لدى الجهاز التنفيذي، بالإضافة لصعوبة تحديد معايير لأداء مؤسسات التعليم العالي؛

من الاقتراحات التي خلصت إليها الدراسة في سبيل تطوير فعالية الدور الرقابي على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، نذكر:

- الرفع من استقلالية أعوان الرقابة؛
- زيادة الدورات التدريبية لتأهيل أعوان الرقابة والرفع من مستوياتهم؛
- توفير الكوادر الإدارية المؤهلة والقادرة على استيعاب نتائج؛
- مد الأجهزة الرقابية بمعلومات كمية ونوعية عن أهداف ومخططات مؤسسات التعليم العالي؛
- استخدام مؤسسات التعليم العالي لأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيات الحديثة لربط ومركزة المعلومات مع الأجهزة الرقابية؛
- الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية.

#### قائمة المراجع:

##### أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

1. بن داود ابراهيم. (2010). الرقابة المالية على النفقات العامة. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
2. جابر عبد الرؤوف. (2004). الرقابة المالية والمراقب المالي من الناحية النظرية. بيروت: دار النهضة العربية.
3. حماد أكرم ابراهيم. (2004). الرقابة المالية في القطاع الحكومي. عمان: دار جبهة للنشر والتوزيع.
4. الخطيب خالد راغب. (2010). مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
5. داداي عدون ناصر، قويدر عبد الله. (دون سنة نشر). مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: العمومية الجزائرية. الجزائر: دار المحمدية العامة.
6. دهان محمد. (2003). "المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق - التحديات والآفاق-". مذكورة ماجستير في العلوم الاقتصادية. قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
7. الرحاحلة عبد الرزاق سالم، خضور ناصر جمال. (2012). مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
8. السيد علي سعيد. (2007). سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة، العملية الإدارية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
9. الصحن عبد الفتاح، سرايا محمد السيد. (1998). "الرقابة والمراجعة الداخلية". الاسكندرية: الدار الجامعية.

10. صرامة عبد الوحيد. (08-09 مارس, 2005). المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة ورقلة. الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي. ورقلة.
11. الطيب مُجد رفيق. (1995). مدخل للتسيير (المجلد الجزء الثاني). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
12. عجلان العياشي. (20-21 أكتوبر, 2009). "ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة أعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر". الملتقى الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية. (جامعة سطيف، المحرر) سطيف.
13. عداي الحسين، فلاح حسين. (2000). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر.
14. العموري مُجد رسول. (2005). الرقابة المالية العليا. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
15. قانون 90-21 مؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت 1990 متعلق بالحاسبة العمومية. (1990). الجريدة الرسمية (35)، 1138-1131. تاريخ الاسترداد 02 01, 2016، من <http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>
16. المرسوم التنفيذي 92-414، المؤرخ في 14 نوفمبر 1992، المتعلق بالرقابة السابقة على النفقات الملتزم بها. (15 نوفمبر, 1992). الجريدة الرسمية (82). تاريخ الاسترداد 02 01, 2016، من <http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>
17. المرسوم التنفيذي رقم 92-78، المؤرخ في 22 فيفري 1992، المتعلق بصلاحيات المفتشية العامة للمالية. (26 02, 1992). الجريدة الرسمية (15)، 414-411. تاريخ الاسترداد 03 01, 2016، من <http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>
18. مسعد مُجد فضل، وخالد راغب الخطيب. (2009). مُجد فضل مسعد . خالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
19. مسعي مُجد. (2003). المحاسبة العمومية. عين مليلة: دار الهدى للنشر والتوزيع.
20. المنظمة العالمية للمدققين. (15 02, 2016). تم الاسترداد من موقع المنظمة العالمية للمدققين: [www.intisai.org](http://www.intisai.org)
21. التميمي هادي. (2006). مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية. عمان: دار وائل للنشر.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. BOURGUIGNON, A. (1995, Juillet-Août). "Peut-on définir la performance ?" *Revue Française de Comptabilité* (269), pp. 61-66.
2. Fernandez, A. (2000). *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs* (éd. 2ème édition). Paris : Editions d'Organisation.
3. Paysant, A. (1999). *Finances publiques*. Paris : Armand colin.



4. Philip, L. (2008, Mars). "L'évolution des finances publiques dans le monde : les nouveaux enjeux". *Panorama du contrôle des finances publiques dans le monde* (108), p. 15.