

## دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية (دراسة ميدانية على موظفي الأحوال المدنية في محافظة جدة)

وفقاً للائحة وحدات المراجعة الداخلية الموحدة في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 129 في 1428/4/6 هـ

### The Role of the Internal Control System in Achieving Administrative Transparency (A Field Study on Civil Status Employees in Jeddah)

In accordance with the Regulation on Uniform Internal Audit Units in Government Agencies and Public Institutions issued by the Council of Ministers Decision No. 129 of 6 April 1428 H

إعداد: الدكتورة/ ثنوى عبدالله العمري

عضو هيئة تدريس جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية

Email: [tamalamri1@kau.edu.sa](mailto:tamalamri1@kau.edu.sa)

الباحثة/ شروق وصل الله الحربي

ماجستير الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية

#### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مستوى تطبيق نظام الرقابة الداخلية بأبعادها المتمثلة بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، والمتابعة في نظام الأحوال المدنية بمحافظة جدة، والتحقق من نجاح ذلك في تحقيق الشفافية الإدارية، كما هدفت في الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة بين نظام الرقابة الداخلية بأبعادها والشفافية الإدارية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأدوات لجمع البيانات، وتم عمل حصر شامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم 600 موظفاً، ثم تمت المعالجة الإحصائية للبيانات وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج وأهمها: أن الأحوال المدنية بمحافظة جدة قد التزمت بلائحة وحدات المراجعة الداخلية الموحدة في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 129 في تاريخ 1428/4/6 هـ، مما أدى ذلك إلى تحقيق الشفافية الإدارية المطلوبة الناتجة عن دور نظام الرقابة الداخلية فيها، وأن مستوى نظام الرقابة الداخلية والشفافية الإدارية كان مرتفعاً دون تمييز، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد بين نظام الرقابة الداخلية بأبعادها والشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وكانت أبرز توصيات الدراسة: إعداد برنامج يختص بنظام الرقابة الداخلية للمؤسسات الحكومية، العمل على استحداث وحدة خاصة بإدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية، بناء خطة واضحة لنظام الرقابة الداخلية لتعزيز مبدأ الشفافية لمؤسسة الأحوال المدنية بمحافظة جدة.

**الكلمات المفتاحية:** نظام الرقابة الداخلية، الشفافية الإدارية، الأحوال المدنية، اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية.

## **The Role of the Internal Control System in Achieving Administrative Transparency (A Field Study on Civil Status Employees in Jeddah)**

In accordance with the Regulation on Uniform Internal Audit Units in Government Agencies and Public Institutions issued by the Council of Ministers Decision No. 129 of 6 April 1428 H

### **Abstract:**

This study aimed to clarify the level of application of the internal control system with its dimensions of the control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and follow-up in the civil status system in Jeddah and verify its success in achieving administrative transparency. It aimed at revealing statistically significant differences. The responses of the sample members between the internal control system with its dimensions and administrative transparency are attributed to demographic variables. The study methodology was descriptive-analytical approach and used the questionnaire for data collection, and a comprehensive inventory was made of the study community, which numbered 600 employees. The level of the internal control system and administrative transparency was high without discrimination, and there are no statistically significant differences in the responses of individuals between the internal control system in its dimensions and administrative transparency due to demographic variables. The study recommended that civil status in the governorate of Jeddah complied with the Regulation on Uniform Internal Audit Units in Government Agencies and Public Institutions, preparing a program for it, working to create a special unit for risk management within government institutions, and building a clear plan for the internal control system to enhance the principle of transparency.

**Keywords:** internal control system, administrative transparency, Civil Status. Standard Regulation on Internal Audit Units.

## 1. المقدمة

تؤدي الرقابة الداخلية دوراً مهماً في توجيه العمليات الإدارية نحو النجاح، إذ تساعد على فحص وتقييم الأنشطة المالية والإدارية وتزويد الإدارة بمستوياتها كافة بالمعلومات اللازمة للمساعدة في تحقيق الضبط والحماية للأصول والعمليات التي تقع تحت مسؤوليتها". (سعود، وصالح، 2016، ص219). كما تمثل الشفافية إحدى معايير المحاسبة، حيث أنّ هذا المعيار يشجّع على الإفصاح عن المعلومات الخاصة بطبيعة واستخدام المنشأة للأوراق المالية لأغراض العمل التي تخدمها، والإفصاح عن القوائم المالية يكون عن جميع المعلومات الهامة اللازمة لكي تكون كافية وموثوق بها لمستخدميها ومعرفة المخاطر المتعلقة بسياسات الإدارة الخاصة بالرقابة وعلى المخاطر التي تتعرض لها المنشأة. (عبد الله، 2017). وتشير الدراسات إلى النظام الرقابة الداخلية والشفافية الإدارية دوراً بارزاً في مكافحة عمليات الفساد الإداري من خلال تقديم نظام قائم على الإشراف المستمر على كافة الأنشطة التي تتم بداخل البيئة التنظيمية، وتعمل على تنمية الحس الخاص بالمساءلة والرقابة الذاتية بالشكل الذي يساعد الفرد على الالتزام بالواجبات الكاملة المفروضة عليه من جانب بيئة العمل. وعليه؛ تسعى الدراسة إلى التعرف على دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية بالأحوال المدنية بجدة.

### 1.1. مشكلة الدراسة

"نظراً لطبيعة وحساسية الأعمال والمهام التي تقوم بها الأحوال المدنية من تسجيل وإحصاء النفوس، وتزويد المواطنين بما يثبت تابعيتهم؛ ونظراً للتطورات والتغييرات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة، ولكون العمل الإداري والمالي باعتباره عصباً مهماً في حياة الأفراد والمجتمعات كان له نصيب كبير من هذه التغييرات، وفي المقابل فإن هذا التغيير قد يحمل في طياته العديد من المخاطر والتحديات خصوصاً فيما يتعلق بالجانب الرقابي؛ مما حدا بالكثير من الوحدات بضرورة القيام بتطوير وتفعيل مآثل للأنظمة والممارسات الرقابية المطبقة لديها لمواكبة ما قد حصل من جراء ذلك التغيير من مخاطر وتحديات محتملة". (أبو كميل، 2011، ص3)

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور كفاية نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية في مكتب الأحوال المدنية بجدة. ونلاحظ أنّ الرقابة الداخلية في الغالب تتعلق بالجانب المالي، وكذلك على تماس مباشر بالإجراءات الإدارية، وبالتالي يمكن وفي تقدير الباحثين أن تكون أكثر فاعلية من الرقابة الداخلية، ومن هنا نتلخص مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: ما دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية من وجهة نظر موظفي الأحوال المدنية بمحافظة جدة؟ ويتفرع عن السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية؛ على النحو التالي:

- 1- ما واقع بيئة الرقابة الداخلية في إدارة الأحوال المدنية في محافظة جدة؟
- 2- ما مستوى تقدير المخاطر الداخلية في إدارة الأحوال المدنية في محافظة جدة؟
- 3- ما درجة تطبيق أنشطة الرقابة الداخلية في إدارة الأحوال المدنية في محافظة جدة؟
- 4- ما مستوى تطبيق المعلومات والاتصالات في إدارة الأحوال المدنية في محافظة جدة؟
- 5- ما درجة تطبيق المتابعة في إدارة الأحوال المدنية في محافظة جدة؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد بين نظام الرقابة الداخلية بأبعادها والشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

## 2.1. أهمية البحث:

تستمد أهمية البحث من أهمية نظام الرقابة الداخلية وتحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تمثل منفذاً لحالات الفساد الإداري والمالي في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة وقطاع الأعمال وتتمثل أهمية الدراسة في جانبين أساسيين هما:

### الجانب الأول: الأهمية العلمية (النظرية)

- بيان المفاهيم الحديثة في نظام الرقابة الداخلية، ومعرفة كيفية تطوير نظام الرقابة الداخلية للاستفادة منه في تحقيق الشفافية الإدارية.
- كيفية مساعدة الباحثين وزيادة المعرفة العلمية في مجال الرقابة الإدارية، والشفافية الإدارية؛ وإبراز دور الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة وقطاع الأعمال فيها، وفتح المجالات للدراسات والأبحاث في هذا المجال.

### الجانب الثاني: الأهمية العملية (التطبيقية):

- تبرز في وجود عوامل تساعد على الالتزام بمقومات الرقابة الداخلية؛ وأخرى تساعد على الحد من معوقاتهما؛ مما يؤدي إلى تقوية عملية الشفافية، واهتمام المنظمات بأنظمة الرقابة الداخلية؛ مما يؤدي بدوره الاهتمام بالشفافية والإفصاح، واختيار موظفين أكفاء؛ وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة كفاءة معدي أجهزة الرقابة الداخلية.
- يؤمل في التوصل إلى نتائج، تُبنى عليها توصيات ومقترحات حول موضوع الدراسة تستفيد منها المنظمات العامة بصورة عامة، وإدارة الأحوال المدنية بصفة خاصة.
- تستفيد منها الجهة المعنية.

## 3.1. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها

### 1. مفهوم الرقابة الداخلية:

تعرف بأنها: "الخطة التنظيمية وجميع الطرق والإجراءات التي تضعها الوحدة لحماية موجوداتها وفحص صحة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بما تقتضيه السياسات الإدارية الموضوعة". (هلندي، والغبان، 2010، ص7). كما تعرف أيضاً بأنها: "الإجراءات والطرق المستخدمة في المنشأة للمحافظة على النقدية والأصول الأخرى للمنشأة واكتشاف الأخطاء للمحافظة على سلامة السجلات". (سمير، 1996، ص121). وبناءً على ما سبق فيمكن تعريف الرقابة الداخلية بأنها الإجراءات التي تضعها إدارة الأحوال المدنية بمحافظه جدة، بما تقتضيه السياسة الإدارية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية المرغوب في تحقيقها.

وعرفت اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 129 في 1428/4/6 هـ نظام الرقابة الداخلية، فنصت المادة الأولى منها على أن: "أنظمة الرقابة الداخلية: مجموعة الوسائل والإجراءات والأساليب التي تستخدم بقصد حماية النقدية وغيرها من الأصول وضمان الدقة المحاسبية وتنمية الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة". ويعرفه مجمع المحاسبين والمراجعين الأمريكيين بأنه "نظام الرقابة الداخلية تتكون من الخريطة التنظيمية وكل الطرق المعاونة والمقاييس المستخدمة داخل الوحدة لحماية الأصول واختبار مدى دقة البيانات ودرجة الوثوق فيها لتحقيق الكفاية التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإيجابية الموضوعية". (غالبا، 2003،

ص321)، كما يعرف أيضاً بأنه: " يتمثل في مجموعة من الإجراءات الخاصة بالضوابط المالية والإدارية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، وكذلك العمليات المصممة التي يقوم المكلفون بها بهدف المحافظة على الأصول الخاصة بالوحدة الاقتصادية؛ ولضمان دقة البيانات والمعلومات المحاسبية في التقارير والقوائم المالية ومدى الاعتماد عليها، إضافةً إلى العمل على رفع الكفاءة التشغيلية والإنتاجية للعاملين، وضمان الامتثال للقوانين والأنظمة الموضوعة بهدف تحقيق الخطط المرسومة والمرغوب بها بفاعلية". (وهاب، 2011، ص72)

وبناءً على ما سبق فيمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية بأنه عبارة عن خطة تنظيمية لمجموعة من الإجراءات والوسائل التي تتبناها إدارة الأحوال المدنية بمحافظه جدة، فإنها تتكون من عناصر أساسية يجب توفرها والالتزام بها لكي تحقق أهدافها.

## 2. مفهوم الشفافية الإدارية:

تعرف الشفافية بأنها: " جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض، ولا يحتاج إلى من يفسره، وهي أيضاً وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعاتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر" (طالب والعامري، 2014، ص184). ويعرف العيسوي (2011) الشفافية الإدارية بأنها: " التزام الإدارة بإشراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها الإدارة لصالح الشعب؛ مع التزام الإدارة بإشراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها الإدارة؛ مع الالتزام باتخاذ كافة الإجراءات القانونية والتزويد بالمعلومات الصادقة عن الخطط والمشروعات والأعمال وميزانياتها، ونتائج هذه المشروعات وأسباب القيام بها حتى لا تتعرض للإلغاء بعد البدء فيها وتوضيح طرق مساءلة الإدارات عن أعمالها". (العيسوي، 2011، ص207). تعرف الشفافية أيضاً بأنها: " مجموعة السلوكيات والأداء والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، وتقوم بها الإدارة تجاه الموظفين والمواطنين، وتتضمن تأكيد الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها وسهولة الاتصال بكافة الاتجاهات، وموضعية اتخاذ القرارات وامتلاك نظم واضحة للمساءلة ومكافحة الفساد وذلك وفق المقياس المعد لهذه الغاية". (الطيبة، وحوامدة، 2009، ص21).

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين الشفافية الإدارية والقوانين في غاية الأهمية، وهي إحدى دعائم الدول المتقدمة، فيجب الالتزام بالشفافية في اتخاذ القرار، لذا فقد أكدت العديد من المنظمات العالمية على أهمية الشفافية في القوانين، والتشريعات، والممارسات المختلفة التي تقوم بها الهيئات الحكومية.

فالشفافية الإدارية في المنظمة تتناول الوضوح والبساطة التي تؤدي إلى حسن التعامل بين الموظفين والمستفيدين من خدمات المنظمة، كما أن الفهم الصحيح للأنظمة يجنب الموظفين من الوقوع في الأخطاء التي تضر بالموظف، والتي قد تصل إلى المساءلة وإيقاع العقوبة على المخالف. بالإضافة إلى أن وضوح وشفافية الأنظمة المطبقة في الإدارة تمنع حدوث ثغرات قانونية قد تضر بالمصلحة العامة، وتكون سبباً في حدوث بعض مظاهر الفساد الإداري.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري

#### 1- معنى الرقابة:

تلعب الرقابة الداخلية دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنشأة، فقد حظيت بالاهتمام الكبير من قبل هيئات المحاسبة المتخصصة التي سعت إلى تطوير مفهوم الرقابة الداخلية بصور مستمرة وفعالة وكان أول تعريف لها هو التعريف الذي وضعته جمعية المدققين الأمريكيين AICPA وهو " الرقابة الداخلي أنها خطة تنظيم لكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة الشركة بهدف المحافظة على أصول الشركة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق كلاً من الكفاءة التشغيلية والتزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة". (شحاته، 2018). كما عرفت لجنة COSO وهي إحدى اللجان المنبثقة من جمعية الأمريكيين بأنها " تمثل الرقابة الداخلية عملية يتم تصميمها، وتنفيذها، والحفاظ عليها بواسطة المكلفون بالحوكمة، والإدارة والعاملين بالمنشأة لكي تقدم تأكيدا معقولاً حول تحقيق أهداف المنشأة المرتبطة بالاعتماد على التقارير المالية، كفاءة وفعالية العمليات، والالتزام بالأنظمة واللوائح السارية". (هايز، والاج، تمكير، 2020). ووضح (صالح، السيد، 2019) بأن "مفهوم الرقابة الداخلية لا يقتصر على نظام الضبط الداخلي فقط بل يتسع ليشتمل على العديد من الجوانب المحاسبية والاقتصادية والإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف المطلوبة، وتتمثل الجوانب المحاسبية في حماية الأصول والتحقق من صحة تسجيل العمليات المحاسبية من قيد وترحيل وخلافه وبالتالي التحقق من صحة المعلومات الواردة في القوائم المالية، وتعمل الجوانب الاقتصادية على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للمنشأة، وذلك نتيجة لاستخدام العديد من أساليب التخطيط وبحوث العمليات والموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وقياس الأداء الفعلي وإيجاد الانحرافات ودراساتها ومعرفة أسبابها ومحاولة تدعيم الانحرافات الملائمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمنع حدوث الانحرافات السالبة أو غير الملائمة".

#### - أنواع الرقابة الداخلية:

أشار (سرايا، 2013) أن هناك نوعين للرقابة الداخلية وهي:

##### ■ الرقابة المحاسبية Accounting Controls:

تتمثل في الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول وضمان د وسلامة السجلات المحاسبية ومطالبة الأصول المدرجة بدفاتر الشركة مع الأصول الموجودة بالفعل في أقسام الشركة المختلفة ومخازنها، الهدف منها هو حماية الأصول وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية وبالتالي زيادة درجة الاعتماد عليها.

##### ■ الرقابة الإدارية administrative Controls:

تتمثل في كافة الإجراءات والأساليب والطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الإدارية، أي أن الهدف منها التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في الشركة والتحقق من التزام بالقوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها إدارة الشركة.

#### - أهداف الرقابة الداخلية:

نصت المادة الثانية من نظام الرقابة الداخلية في اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 129 في 1428/4/6 هـ، على أن: " تتولى كل جهة إنشاء وحدة

للمراجعة الداخلية في المقر الرئيسي يرتبط مديرها بالمسؤول الأول في الجهة، أما الفروع فتنشئ الوحدة عند الحاجة بقرار من المسؤول الأول في الجهة. وتتولى الوحدة أعمال المراجعة الداخلية بها عن طريق ممارسة الاختصاصات المخولة لها بمقتضى أحكام هذه اللائحة، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

1. حماية الأموال والممتلكات العامة، والحد من وقوع الغش والأخطاء، واكتشافها فور وقوعها.
2. ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية واكتمالها.
3. ضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية وكفائتها بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
4. تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للجهة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وبطريقة منتظمة.
5. سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها.

وأشار (سلامة، 2017) بأن تكمن الأهداف الرئيسية للرقابة الداخلية في الأمور الآتية:

1. تنظيم المشروع لتوضيح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات.
2. حماية أصول المشروع من الاختلاس والتلاعب.
3. التأكد من دقة البيانات المحاسبية حتى يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية.
4. رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
5. تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية.
6. تقييم مستويات التنفيذ في الأقسام المختلفة في المنشأة"

من خلال الأهداف السابقة نلاحظ أن الرقابة الداخلية تشمل على جوانب محاسبية واقتصادية وإدارية.

**جوانب محاسبية:** لحماية الأصول والتحقق من صحة البيانات والقوائم المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها.

**جوانب محاسبة واقتصادية:** أساليب التخطيط وبحوث العمليات والموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية والانحرافات وأسبابها وأساليب مراجعتها.

**جوانب اقتصادية:** مرتبطة بزيادة الكفاءة التشغيلية أي تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لمنع الإسراف والضياع العادم والتلف وأعطال التجهيز الآلي.

**جوانب إدارية:** تشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات والأهداف الموضوعية من قبل الإدارة ودراسة الزمن والحركة، وبرامج تدريب العاملين والرقابة على الجودة.

2- جاء تقرير لجنة COSO دعم المنظمات الداخلية الصادر عام 1992 حيث قصر أهداف الرقابة على ثلاث مجموعات وهي (شحاته، 2018):

1. الاعتماد على القوائم المالية. 2. التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح. 3. التحقق من كفاءة وفعالية التشغيل.

وتجدر الإشارة إلى أن المادة العشرون من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 129 في 1428/4/6 هـ، قد جمعت هذه الجوانب في بيان المعايير المهنية للمراجعة وأدائها، حيث نصت على أنه: "يجب على مدير الوحدة وموظفيها بذل العناية المهنية اللازمة عند مباشرة الاختصاصات المنوطة بهم بمقتضى هذه اللائحة مع مراعاة خطوات العمل الآتية:

- 1- التخطيط الدقيق والمناسب لجميع خطوات عمل المراجعة
- 2- توثيق إجراءات العمل والالتزام بها وحفظها ضمن أوراق العمل.
- 3- الحصول على قرينة الإثبات التي تدعم ما يتوصل إليه من نتائج".

#### نستنتج فيما سبق من أهداف الرقابة الداخلية:

- أنه يجب تنفيذ العمليات والإجراءات بكفاءة عالية وكثرت دقة وبطريقة منظمة وأخلاقية واقتصادية.
- أنه يجب حماية الموارد من التلف وسوء الاستخدام.
- يجب توفير المعلومات التي تتصف بالدقة والشمولية؛ وذلك لتحقيق أهداف التقرير المحاسبي وبالأخص تحقيق المساءلة.
- الالتزام بالأنظمة، والقوانين، والسياسات، والتعليمات.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- تقييم مستوى التنفيذ في الأقسام الأخرى في المنشأة.

#### – المقومات الأساسية لأنظمة الرقابة الداخلية:

لنظام الرقابة الداخلية مقومات أساسية ذكرها (سلامة، 2017)، وهي:

1. الخطة التنظيمية.
2. نظام محاسبي سليم.
3. تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
4. مجموعة من العاملين الأكفاء.
5. استخدام الوسائل الآلية الإلكترونية. تقييم الأداء.

#### • مقومات الرقابة الداخلية:

ليتم تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية لابد من وجود نظام رقابة داخلية فعّال ومتكامل يعتمد على الأسس التالية (هايز، والاج، تمكبر، 2020):

1. خطة واضحة للوظائف التنظيمية مشتملة على تحديد للصلاحيات والمسؤوليات لكل وحدة تنظيمية، مع ضرورة الفصل بين الوظائف المتعارضة، مثل التسجيل والاحتفاظ بالأصول، تسجيل المدفوعات وإعداد مذكرة التسوية مع شركة التمويل.
  2. نظام مالي سليم ومتكامل يشتمل على إجراءات واضحة لاعتماد وتسجيل العمليات والمحافظة على أصول المنشأة وسجلاتها، مثل لوائح مطبوعة تحدد الإجراءات المالية، نماذج مطبوعة ومستندات لجميع العمليات الداخلية.
  3. نظام الإشراف والمتابعة لجميع أنشطة المنشأة مشتملاً بصفة أساسية على نظام المراجعة الداخلية، فوجود مثل هذا النظام ضروري جداً للتأكد من تطبيق الأنظمة والتعليمات.
  4. كوادر بشرية مؤهلة، توفير موظفين أكفاء مخلصين وهذا ضروري لنجاح تنفيذ نظام الرقابة الداخلية.
- وقد نصت الفقرتين (2 – 3) من المادة الثامنة من نظام الديوان العام للمحاسبة على أن الديوان يعمل على إعداد اللوائح التنفيذية والتصديق عليها من الملك، وإيجاد الأجهزة اللازمة التي تكفل ما يأتي:

1. التحقق من أن كافة أموال الدولة المنقولة والثابتة تستعمل في الأغراض التي خصصت من أجلها من قبل الجهة المختصة وأن لدى هذه الجهات من الإجراءات ما يكفل سلامة هذه الأموال وحسن استعمالها واستغلالها ويضمن عدم إساءة استعمالها أو استخدامها في غير الأغراض التي خصصت من أجلها.



2. التحقق من أن كل جهة من الجهات الخاضعة لرقابة الديوان تقوم بتطبيق الأنظمة واللوائح المالية والحسابية التي تخضع لها وفقاً لنظامها الخاص تطبيقاً كاملاً وأن ليس في تصرفاتها المالية ما يتعارض مع تلك الأنظمة واللوائح.

كما حددت المادة العاشرة من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 129 في 1428/4/6 هـ، المهام الأساسية لوحدة المراجعة القائمة والتي يمكن اعتبارها مقومات لأنظمة الرقابة الداخلية على النحو التالي:

1. تقويم أنظمة الرقابة الداخلية بما في ذلك النظام المحاسبي للتحقق من سلامتها وملاءمتها وتحديد أوجه القصور فيها إن وجدت، واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها بما يكفل حماية أموال الجهة وممتلكاتها من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب ونحو ذلك
2. التأكد من التزام الجهة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية والتحقق من كفايتها وملاءمتها.
3. تقويم مدى كفاية الخطة التنظيمية للجهة من حيث وضوح السلطات والمسؤوليات وفصل الاختصاصات المتعارضة وغير ذلك من الجوانب التنظيمية
4. تقويم مستوى انجاز الجهة أهدافها الموضوعية وتحليل أسباب الاختلاف إن وجد.
5. تحديد مواطن سوء استخدام الجهة لمواردها المادية والبشرية، وتقديم ما يمكن الجهة من معالجتها وتلافيها مستقبل
6. فحص المستندات الخاصة بالمصروفات والإيرادات بعد إتمامها للتأكد من كونها صحيحة نظامية
7. فحص السجلات المحاسبية للتأكد من انتظام القيود وصحتها وسلامة التوجيه المحاسبي
8. مراجعة العقود والاتفاقيات المبرمة التي تكون الجهة طرفاً فيها للتأكد من مدى التقيد بها.
9. مراجعة أعمال الصناديق وفحص دفاترها وسجلاتها ومستنداتها، والتحقق من أن الجرد قد تم وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة.
10. مراجعة أعمال المستودعات وفحص دفاترها وسجلاتها ومستنداتها والتحقق من أن الجرد والتقويم وأساليب التخزين قد تمت وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة
11. مراجعة التقارير المالية والحسابات الختامية التي تعدها الجهة والتأكد من دقتها ومدى موافقتها للأنظمة واللوائح والتعليمات والسياسات التي تطبقها الجهة، وتقديم المشورة عند بحث مشروع الموازنة التقديرية للجهة.

#### - مكونات الرقابة الداخلية:

وضح (شحاته، 2018) أن "يشتمل نظام الرقابة الداخلية إلى خمس فئات من عناصر الرقابة تصممها وتنفذها الإدارة، وذلك لضمان وملاءمتها في تحقيق أهداف الرقابة الخاصة بالإدارة، ويطلق عليها مكونات الرقابة الداخلية كما حددتها لجنة رعاية المنظمات COSO وتشتمل على:"

#### 1. بيئة الرقابة:

وضح تقرير لجنة COSO أهمية كبيرة لبيئة الرقابة باعتبارها الأساس الذي تبني عليه باقي مكونات هيكل الرقابة الداخلية، وتتكون بيئة الرقابة من العديد من العوامل بعضها ذات صلة مباشرة بالإدارة وبعضها ذات صلة بتنظيم المنشأة ذاتها.

**نزاهة الإدارة والقيم الأخلاقية:** ويتم التعرف على نزاهة الإدارة والقيم الأخلاقية لها من خلال وجود لائحة للسلوك تركز على النزاهة والقيم الأخلاقية، مع التحقق من إتباع هذه اللائحة سواء كانت مكتوبة أو في صورة خطاب ترسله الإدارة للعاملين بالمنشأة بصفة دورية، ويجب أن تركز هذه اللائحة على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة المنشأة ومصداقيتها، مع ضرورة التزامهم بالقوانين واللوائح، مع حظر تعامل العاملين في أسهم وسندات المنشأة في حالة توفر معلومات داخلية لديهم بشكل في يؤثر على السعر السوقي لتلك الأوراق، أي عدم وجود تعارض بين مصلحة المنشأة ومصلحة العاملين بها، على أن يعمل العاملين على حماية معلومات المنشأة وضمان سريتها، مع ضرورة منع العاملين من تلقي أي هدايا أو مبالغ نقدية من أي طرف خارجي بما قد يؤثر على معاملات المنشأة، وفي نفس الوقت حظر قيام العاملين بالمنشأة بإعطاء رشوي للغير.

**الالتزام بالكفاءة:** ويتحقق الالتزام بالكفاءة من خلال وجود مستويات للأداء داخل المنشأة مع ضمان الالتزام بتلك المستويات بصفة مستمرة.

**دور ومشاركة مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة:** تلعب لجنة المراجعة دوراً هاماً في تدعيم استقلال مراجع الحسابات الخارجي حيث تتكون هذه اللجنة من المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة في التنفيذيين، وتكون أداة الاتصال بين كمجلس الإدارة ومراجع الحسابات الخارجي وتمثل لجنة المراجعة ومجلس الإدارة جانباً هاماً من بيئة الرقابة في أي منشأة.

**فلسفة الإدارة ونمط التشغيل:** تعتبر فلسفة الإدارة ونمط التشغيل جزء هام من بيئة الرقابة، ويقصد بفلسفة الإدارة مدى التزامها بتطبيق اللوائح والقوانين أو ما إذا كانت لديها الرغبة في القيام بعمليات تشغيلية تنسم بالمخاطرة أم لا.

**تحديد وتوزيع السلطة والمسئولية:** تتأثر بيئة الرقابة في أي منشأة بسلطات ومسؤوليات الأفراد والتي يتم تحديدها وفقاً للهيكل التنظيمي المطبق في المنشأة.

## 2. تقييم المخاطر

تتعرض أي منشأة عند مزاوله أعمالها للعديد من المخاطر، ولا بد من تحديد وتحليل تلك المخاطر من ناحية تحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المنشأة، والتعرف على احتمال حدوثها، ومحاولة تخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة.

**تحديد الأهداف:** يعتبر تحديد أهداف المنشأة أول خطوة لتقييم المخاطر ويعتبر أهداف أي منشأة بمثابة معايير تستخدم لتقييم أداء الإدارة. ويجب على الإدارة أن تضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف مع ضرورة وجود تقارير مستمرة في جميع المستويات الإدارية تنبه إلى وجود أي خطر يتعلق بعدم تحقيق تلك الأهداف.

**تحديد الخطر واحتمال حدوثه:** تتعرض أي منشأة للخطر الذي قد يؤثر على تحقيقها لأهدافها، وقد يحدث هذا الخطر بسبب عوامل داخلية أو خارجية. ومن أمثلة العوامل الداخلية للخطر: حدوث خلل في عمليات التشغيل وعدم فاعلية لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة، وعدم مقدرة العاملين في السيطرة على أصول الشركة مما يؤدي إلى إمكانية التلاعب فيها. ومن أمثل العوامل الخارجية للخطر: ظروف المنافسة، وصدور تشريعات جديدة تتطلب تغيير في أنشطة المنشأة وفي سياساتها واستراتيجيتها أو حدوث تغيير في احتياجات العملاء بصورة تؤثر على عمليات التشغيل، وعلى طبيعة أنشطتها، أو حدوث تطورات تكنولوجية قد تؤثر على أنشطة المنشأة ومنتجاتها، أو استخدام نظم آلية في التشغيل والرقابة بدلاً من النظم اليدوية، وكذلك الكوارث العارضة أو الطبيعية.

وتجدر الإشارة أن معظم المصادر الداخلية للخطر يمكن للإدارة معرفتها وتحديدها، وبعضها لا يمكن معرفتها إلا عن طريق الجهات الخارجية مثل عدم فاعلية مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة، ومواجهة الخطر الذي تواجهه المنشأة بعد التعرف على المخاطرة الداخلية أو الخارجية التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة، ينبغي اتخاذ الإجراءات الملائمة لمواجهة تلك المخاطر المحتملة والسيطرة عليها. أي أنه لا بد أن يفهم مراجع الحسابات جيداً للكيفية التي بها يتم تقييم إدارة المنشأة للخطر المتعلق بإعداد القوائم المالية. والخطر يمكن أن يظهر بسبب التغيرات التي تحدث في البيئة التشغيلية، أو بسبب العاملين الجدد، أو بسبب النمو السريع، أو وجود عمليات أجنبية، أو استخدام تكنولوجيا جديدة، أو أنظمة معلومات جديدة، أو مجددة.

وقد أشارت المادة الحادية عشرة من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 129 في 1428/4/6 هـ، على مكونات الرقابة الداخلية في بيان تقارير وحدة المراجعة الداخلية، على النحو التالي:

- أ- تعد الوحدة تقارير بنتائج أعمال المراجعة في نهاية كل عملية مراجعة التي تقوم بها على الإدارات الأخرى داخل الجهة، ومن ثم تبليغها بتلك النتائج والتوصيات المتعلقة بها، ومتابعة التوصيات الواردة في تقاريرها للتأكد من تنفيذها.
- ب- إذا لم تنفذ إحدى الإدارات التوصيات الواردة في تقارير الوحدة خلال ثلاثين يوماً، من تاريخ إبلاغها، تقوم الوحدة درجة المخاطرة، فإن كان لها تأثير مالي أو تشغيلي يرفع الأمر لمستوى إداري أعلى) مثل مدير عام القطاع أو الفرع أو الرئيس التنفيذي (فإن اعترض من يمثل المستوى الإداري الأعلى أو تأخر في الرد عن ثلاثين يوماً من تاريخ إبلاغه فيرفع الأمر إلى المسؤول في الجهة (مرافقا له الاعتراض إن وجد) لاتخاذ القرار المناسب في شأن ذلك.

### 3. المعلومات والاتصالات

يتعلق هذا الجزء من أجزاء هيكل الرقابة الداخلية بضرورة توصيل المعلومات الملائمة داخل الهيكل التنظيمي للمنشأة لضمان تحقيق أهداف المنشأة. ويتم توصيل تلك المعلومات لمختلف المستويات الإدارية بالمنشأة إلى أعلى وإلى أسفل من خلال قنوات اتصال مفتوحة تسمح بتدفق تلك المعلومات وإعداد القوائم المالية، ولا شك أن هناك أهمية كبيرة لعملية توصيل المعلومات للحكم على كفاءة وفعالية هيكل الرقابة الداخلية. ويجب على مراجع الحسابات أن يتفهم نظام المعلومات المحاسبي لمعرفة كلا من:

- أ- الفئات المختلفة من العمليات اللازمة للقوائم المالية.
- ب- كيفية التشغيل المحاسبي للعمليات منذ ظهور ونشأة العملية إلى أن يتم إظهار أثر ونتيجة هذه العملية في القوائم المالية، ويتضمن ذلك بيان وسائل الالكترونية التي تستخدم لتسجيل تلك العمليات وتحويل والحفاظ على المعلومات.
- ج- التقارير المحاسبية والكيفية التي يتم استخدامها لتوصيل التقارير المالية.

### 4. أنشطة الرقابة

تشتمل أنشطة الرقابة على الإجراءات والسياسات والقواعد التي توفر تأكيد مناسب من أنه قد تم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، وأنه قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنشأة. وتتعلق أنشطة الرقابة بالرقابة على التشغيل والرقابة على الالتزام، حيث تهتم أنشطة الرقابة على التشغيل بتقييم الأداء في جميع المستويات الإدارية عن طريق قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وفقاً للموازنات التخطيطية، اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية،

وكذلك متابعة تقارير التشغيل داخل كل قسم وفقاً لنظام الرقابة المطبق. ومن ناحية أخرى فقد اهتم تقرير لجنة COSO بالرقابة على أنظمة المعلومات في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات سواء كانت رقابة عامة على التشغيل الإلكتروني أو رقابة على برامج الحاسب الآلي، وكذلك الرقابة المتعلقة بالحماية من الاستخدام غير المصرح به، وتهدف أنشطة الرقابة على الالتزام إلى التحقق من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح الخاضعة لها المنشأة، أي أنه أنشطة الرقابة تتضمن الأنشطة الرقابية المناسبة واللازمة لتخطيط عملية المراجعة، وهي رقابة مادية وكذلك تتضمن الفصل في المهام إلى فصل التسجيل عن السلطة عن الموافقة على العملية عن حفظ الأصول. ويجب أن تسعى هذه الأنشطة الرقابية على تغطية وتحقيق الأهداف الثلاثة الأساسية لنظام الرقابة وهي التحقق بين فعالية التشغيل والتحقق من إمكانية الاعتماد على القوانين المالية والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح الخاضعة.

## 5. المتابعة

يقصد بها المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف أجزاء أو مكونات هيكل الرقابة الداخلية للتحقق من فعالية وكفاءة هيكل الرقابة الداخلية، ويتوقف مدى تكرار المتابعة والتقييم على نتائج المتابعة المستمرة والمخاطر المرتبطة بهيكل الرقابة الداخلية وعلى طبيعة أنشطة المنشأة، ومن الأدوات المستخدمة لمتابعة هيكل الرقابة الداخلية هو وجود إدارة للمراجعة الداخلية والتي يجب أن تقدم تقارير بنتائج المتابعة إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة ويجب أن تتم عملية المتابعة بواسطة أفراد مؤهلين لذلك وخاصة العاملين بإدارة المراجعة الداخلية حيث ينظر تقرير لجنة COSO للمكونات الخمسة لهيكل الرقابة الداخلية على أنها مقاييس يمكن على أساسها تقييم فعالية الرقابة الداخلية.

## 2. الشفافية الإدارية:

### - مفهوم الشفافية الإدارية:

### الشفافية الإدارية في اللغة والاصطلاح والفقہ

"في اللغة: بأنها شفافية: اسم، وشفافية: قابلية الجسم لإظهار ما وراءه ويستعار للشخص الذي يظهر ما يبطن. في الاصطلاح: تعني النزاهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط، أي ما يمكن الرؤيا من خلاله أو ما لا يمنع الرؤيا، وما لا يحجب أو يستر أو يمنع مثل الزجاج" (بدر الدين، 2022).

**مفهوم الشفافية فقهاً:** يطلق على الشفافية الإدارية عدد من المسميات منها الإدارة المفتوحة، والإدارة على المكشوف، والإدارة المرئية، والإدارة بالرؤية المشتركة، والإدارة التشاركية. وقد وضع الفقه عدد من التعريفات للشفافية الإدارية كل تعريف تناولها من منظور معين.

فعرها (فهيمه، بن الاكل، 2010) بأنها: "أن تعمل الإدارة العامة في بيت زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، وذلك بأن تتضمن الأنظمة التي تعمل من خلالها الإدارة الوسائل اللازمة التي تكفل العلم والمعرفة للكافة بحقيقة أنشطتها وأعمالها بالإفصاح والعلانية والوضوح وبالتالي القدرة على مساءلتها ومحاسبتها". كما أشارت (Koppal, Tanuja, 2004) بأن الشفافية الإدارية تعرف على أنها "حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين". ووضح (Rawlins, Bard, 2008) بأنها تعتبر "أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصرح بنشره سواء ذات الطابع الإيجابي أو سلبى بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم، وبوضوح شديد للرأي العام؛ لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الأفعال المنطقية تجاه المنظمة خلال خضوعها لعملية المحاسبة المجتمعية العامة لأعمالها، وسياساتها، وقراراتها".

من خلال التعريفات السابقة ترى أن الشفافية الإدارية تتضمن ما يلي:

- وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، ومرونتها ووضوح لغتها، بحيث يسهل فهمها.
- تبسيط الإجراءات ومرونتها، مما يسهل عملية إنجاز المعاملات ببسر وسهولة.
- الانفتاح على الأطراف ذات العلاقة من خلال جعل المعلومات المتعلقة بالأنظمة والقوانين والقرارات، والأعمال متاحة ومنظورة ومعروفة.
- تعزيز قيم الولاء والثقة بالمنظمة، بسبب وضوح آليات اتخاذ القرارات وتقييم الأداء، والتخطيط.
- تعزيز الدور الرقابي من كافة الأطراف ذات العلاقة على العمليات الإدارية في المؤسسة، مما سينعكس بالإيجاب على أدائها.
- مفهوم الشفافية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأربع كلمات: المصادقية، والإفصاح، والوضوح، والمشاركة.

#### - مبادئ الشفافية الإدارية:

تنشأ فلسفة الشفافية وتزدهر في المجتمعات البشرية وفقاً لقوة القيم التي يؤمن بها الناس في المحيط المجتمعي الواحد، ولذلك فإن الأسس التي تبني عليها الشفافية في العرف الإداري تشتق من المصادر الثقافية لكل مجتمع، ولا تقوم الشفافية الإدارية إلا بتوافر عدد من العناصر غاية في الأهمية تتمثل أساساً في (مزهود، 2018):

- **مبدأ العلانية:** تعبر العلانية عن التزام الإدارة بالإفصاح عن المعلومات والذي يعتبر حق من حقوق المواطنين، ويجب ألا تكون هذه المعلومات حكراً على فئة دون أخرى بل تكون في متناول الجميع، إلا أن هذا المبدأ لا يمتد إلى الإفصاح عن الأسرار التي يمكن أن تمس أمن الدولة أو تلحق الضرر باقتصادها أو بأفرادها أو تؤدي إلى عرقلة اتخاذ القرارات الإدارية. تعبر العلانية الخطوة الأولى في طريق الرقابة وهي واجب على الإدارة، ولا بد من توفيرها بالطرق الممكنة عبر وسائل الإعلام والندوات والمؤتمرات وغيرها بما يتيح توفر المعلومات للمواطنين وللأجهزة المكلفة بالرقابة.
- **مبدأ الشرعية:** يقصد بهذا المبدأ وجود النص القانوني الثابت والواضح الذي يكرس ويضمن توافر الشفافية الإدارية من خلال تكريس مبدأ العلانية من جهة واستخدام حق الرقابة والطعن من جهة أخرى. فإذا وجد النص القانوني الذي يلزم مختلف الأجهزة الإدارية باحترام مبدأ الشفافية في علاقتها مع الجمهور، استطاعت منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام أن تأخذ مجالها الحر في الرقابة وكشف موضع الخلل.
- **مبدأ الديمقراطية:** تروج الديمقراطية لفكرة الحرية ومسؤولية الفرد عن اختياراته وحماية مصالحه ناهيك عن احترام كرامة الإنسان كإنسان، من جانب آخر يعتبر مبدأ سيادة القانون من أهم مضامين الديمقراطية والذي تترتب عنه المساواة أمام القانون، والمساواة السياسية، والمساواة في توزيع الموارد المالية للدولة. وعليه؛ تبرز الديمقراطية كعنصر هام من عناصر الشفافية على اعتبار أن الأنظمة الديمقراطية تقوم على فكرة تكريس حرية المواطنين في المشاركة الفعلية في الحياة السياسية والاقتصادية.

وتكون مجالاً خصباً لتجسيد الشفافية، لأن هذه الأخيرة تعني الوضوح في كفاءات تسيير الشؤون العامة واتخاذ القرارات التي تهم المواطنين وبيان طرق وقنوات صرف الأموال العامة حتى تتمكن الهيئات المكلفة بالرقابة من مباشرة عملها وكذلك منظمات

المجتمع المدني، والأنظمة الديمقراطية هي وحدها التي لا تكون في وضعية تخوف من مكاشفة جمهورها بطرق تسييرها، حيث تعتبر الشفافية مظهرا من مظاهر الديمقراطية.

● **مبدأ المساءلة:** استخدام مصطلح المساءلة منذ عقود خلت في أدبيات الإدارة العامة، وكان جوهر معناها يركز على عملية محاسبة الأشخاص بموجب أعمالهم والسلطة الممنوحة لهم، والشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان حيث يقصد بهذه الأخيرة، جملة العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسيير وفقا لما هو مخطط لها وضمن أقصى المستطاع، أو هي قدرة أجهزة الدولة على محاسبة الأشخاص الذي عهدت إليهم بالمسؤوليات والمهام في حالة الاخلال بوظائفهم، أو محاسبة المسؤول عن الأعمال التي يقوم بها الموظفون الذين هم تحت مسؤوليته. وبهذا الشكل تعتبر المساءلة وسيلة فعالة لمقاومة الفساد المالي والإداري وسوء التسيير وتبذير المال العام لأنها تعني محاسبة الشخص عن تنفيذ الواجبات التي أقيت على عاتقه، وهي بهذا المعنى تهدف إلى تحقيق أهداف ثلاثة:

**الهدف الأول:** تعتبر المساءلة وسيلة فعالة للرقابة لأن هذه الأخيرة تكون سابقة لعملية المساءلة والتي تركز بالدرجة الأولى على النتائج الرقابية.

**الهدف الثاني:** تعتبر المساءلة ضمانا لحسن إدارة الرؤساء لمرووسيهم وزيادة الالتزام بقيم وأخلاقيات الإدارة لديهم.

**الهدف الثالث:** تعتبر المساءلة أداة لخفض السلبية في الأداء ومحاولة جادة لتشخيص مواطن الضعف والقوة ومعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء.

#### - أنواع الشفافية الإدارية:

وضح (بدر الدين، 2022) أن الفقه قَسَمَ الشفافية الإدارية من حيث النطاق الذي تتحرك فيه، من حيث الفلسفة القائمة عليها إلى:

#### ● الشفافية الإدارية من حيث النطاق:

(1) الشفافية الإدارية الخارجية: وهي تتعلق بالبيئة الخارجية التي تعمل بها الإدارة الحكومية، المحيط الذي تقدم فيه خدماتها، وتلبي احتياجات المجتمع، وهذا النوع من الشفافية يتعلق بتدفق المعلومات من الإدارة الحكومية للمواطنين والجماعات والمؤسسات داخل المجتمع.

(2) الشفافية الإدارية الداخلية: وهي تتعلق بالبيئة الداخلية للإدارة الحكومية، بيت الإدارة الحكومية من الداخل، وهي تعني توفير المعلومات الضرورية اللازمة لعمل كل مستوى وظيفي، والتدفق الحر للمعلومات داخل أجهزة الإدارة الحكومية، مما يعزز الثقة بين المسؤولين، ومرووسيهم من الموظفين.

#### ● الشفافية الإدارية من حيث الفلسفة القائمة عليها:

تنقسم الشفافية الإدارية إلى عدة أنماط منها:

(1) الشفافية الإدارية المدبجة: وهي تعني أن يتم نقل الشفافية الإدارية واستنساخها بتعسف، ودون إجراء أي تعديل، مما يجعلها لا تتناسب في بعض الأحيان مع ظروف العمل في الدولة أو القطاع الذي ستطبق فيه.

(2) الشفافية الإدارية المؤدجة: وهي التي يتم تصميمها لتخدم مصالح وأيدولوجيات الجهة التي أصدرتها، لتحقيق هدف معين أو مواجهة ظروف معينة وتختفي في الأحوال العادية.

(3) الشفافية الإدارية الانتقائية: وهي التي تختص بانتقاء النتائج الإيجابية مهما تواضعت، ويتم إظهارها بشكل مبالغ فيه، وغالبا ما تكون مصحوبة بحملات إعلامية عندما تكون الأحداث والأرقام إيجابية؛ أو المبررات عندما تكون النتائج سلبية.

(4) الشفافية الإدارية المتناهية: وهي التي تعمل على توفير كافة المعلومات المسموح بها كهدف وحل أمثل يسعى إليه المشرعون.

(5) الشفافية الإدارية المعدومة: وهي التي تختفي فيها الشفافية الوثائقية بشكل كلي أو جزئي ويكون ذلك استنادا إلى تشريع يتيح للجهة الإدارية مثل الجيش أو الشرطة مما يتيح لها قانون انشائها.

#### - أهمية الشفافية الإدارية:

تكمن أهمية الشفافية الإدارية إلى عدة نقاط ومن أهمها:

- الوضوح التام في إجراءات العمل، مما يزيد في معدل الكفاءة والجودة والإنتاجية في العمل.
- القدرة في اتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق في التطوير الإداري في المنظمات.
- تفعيل الأحكام والمساءلة القانونية بشكل حيادي وموضوعي.
- التطور في إجراءات العمل من خلال توفير المال والوقت والجهد.

#### - متطلبات الشفافية الإدارية:

يؤدي تطبيق الشفافية إلى تحقيق فوائد كثيرة في مجالات شتى من حياة الإنسان، كونها تعزز أهداف الإدارة التنموية للمجتمع وتحمي حقوق الأفراد وتنمي الديمقراطية في العمل الإداري، ولكي تحقق الإدارة أهدافها لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات ويمكن إجمال هذه المتطلبات بما يلي (العجيلي والمنديل، 2018):

- تهيئة الوسائل العملية اللازمة لتطبيق الشفافية في الوقت الصحيح لغرض تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه المشرع من خلال سنه لهذه النصوص القانونية.
- الاعتماد على مفاهيم الإدارة الخاصة بالجودة الشاملة من خلال الحث على تحسين وتطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بصورة مستمرة.
- تمكين الموظف من ممارسته للعمل الإداري بمختلف أنواعه ودرجاته من خلال تشجيع سياسة "الدوران الوظيفي" التي تعني عدم استمرار الموظفين (خاصة في المراكز العليا) في الموقع الإداري مدة طويلة.
- ضرورة العمل على وجود سياسة واضحة للإدارة وقواعد قانونية تسمح بتطبيق الشفافية، من خلال تعزيز مبدأ الديمقراطية المجتمعية التي تضمن صحة الإجراءات القانونية المتبعة في الوصول للمعلومات والحصول عليها من قبل المستفيدين.
- التقليل من مظاهر البيروقراطية، ويكون ذلك بإضافة الصفة المهنية على الخدمة المدنية والحث على ضرورة الالتزام بأخلاقيات الوظيفة من أجل تحقيق هدف الإدارة الأسمى والذي يتمثل بإشباع الحاجات المحلية للمجتمع.

## – أبعاد الشفافية الإدارية

أشار الفقه إلى أن الشفافية الإدارية، يمكن أن تغطي جوانب متعددة؛ مثل: الأداء المؤسسي بأكمله، كما تغطي تكلفة تقديم الخدمة المؤسسية، ومستوى جودة تلك الخدمة؛ كما أن البعض أشار إلى أن الشفافية الإدارية مفهومها واسع ينطبق على عدة مجالات؛ وهي: الشفافية التنظيمية، وشفافية المحاسبة والموازنة، وشفافية العمل والمسؤوليات الحكومية، والشفافية الوثائقية؛ وقد ذكر البعض قائمة غير حصرية من المجالات التي قد يكون من المهم وجود الشفافية فيها؛ مثل: الإيرادات العامة، النفقات العامة، منح العقود والتراخيص الإدارية، المشتريات العامة، منح المناصب والترقيات في القطاع العام، تنظيم وتيسير أنشطة القطاع الخاص، والشفافية في صياغة القرار السياسي وفي تطبيقه، في مجال التوظيف ووضوح أسس التعيينات. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الحكومية بشكل خاص ومنها ما يلي (الشهري، 2022):

- **نظم المعلومات الإدارية:** تتمثل شفافية نظم المعلومات في المنشأة في جانبين: فلسفة النظام ومكوناته التي ترتبط بعلاقته مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية.
- **الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال عملية ديناميكية تحرك العمليات الإدارية لتحقيق أهداف المنشأة، وتوافر نظم اتصال فعاله ومناسبة في الأسلوب والتوقيت تتسم بالانفتاح والوضوح والمصادقية والتغذية الراجعة يمكن المنشأة من بناء نظام للشفافية والنزاهة، ولا تتحقق الشفافية إلا من خلال نظام اتصال فعال، وشفافية الاتصالات الإدارية تغذية جانب تبادل المعلومات والبيانات اللازمة التي تكفل سير عمل المنشأة وتعاون الأفراد العاملين فيها لتحقيق أهدافها.
- **المساءلة الإدارية:** تطبيق المحاسبة في المؤسسات يساعد على وضوح قواعد تطبيق النظام من عدمه والمساواة في التطبيق، فوجود المسائلة والمحاسبة يجعل المؤسسات في استقامة وتوحيد الجهود والعمل وفق القواعد والأنظمة مما يزيد في الشفافية.
- **المشاركة الإدارية:** تطبيق الأنماط الإدارية الحديثة مثل الإدارة المفتوحة والإدارة المرئية والإدارة بالرؤية المشتركة وتمكين العاملين ومشاركتهم في صناعة القرار في بيئة تتمتع بدرجة عالية من الانفتاح وقنوات اتصال فعالة وأنظمة وقواعد واضحة لتسيير العمل بسلاسة من شأنه رفع مستوى أداء الأفراد وتحقيق الشفافية في المؤسسة.
- **وضوح إجراءات العمل:** ترتبط الشفافية بإجراءات العمل وتتمثل من خلال وضوح الإجراءات وإعلانها وبساطتها وسرعتها ودعمها بأدلة تنظيمية واضحة تتضمن القوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل والعاملين والمراجعين.

وتحقيقاً للشفافية الإدارية في نظام المراجعة الداخلية فقد أوجبت المادة الثانية عشرة من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 129 في 1428/4/6 ، على مدير وحدة المراجعة الداخلية ضرورة المكاشفة والإفصاح والمشاركة مع المسؤول الأول في الجهة، حيث نصت على أنه : "يقدم مدير الوحدة تقريراً ربع سنوي على الأقل إلى المسؤول الأول في الجهة ، يوضح فيه أعمال الوحدة عن المدة التي يغطيها التقرير ، والمخالفات التي اكتشفتها الوحدة ، والإجراءات التي اتخذتها في شأنها الإدارات المعنية ويقدم تقرير تفصيلي عن ملحوظات المراجع الخارجي للجهة الحكومية – ويتمثل في كل من وزارة المالية وديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة والتحقيق ومكاتب المحاسبة والمراجعة القانونية – وما تم في شأنها".



بالإضافة إلى ذلك فقد أوجبت المادة الخامسة عشرة من ذات اللائحة على مدير وحدة المراجعة الداخلية وموظفيها بضرورة التعاون مع المراجع الخارجي لتحقيق مبدأ الشفافية بأبعادها فيما يلي: "يجب على مدير الوحدة وموظفيها التعاون وبشكل منظم مع المراجع الخارجي للجهة الحكومية -ويتمثل في كل من وزارة المالية وديوان المراقبة العام وهيئة الرقابة والتحقيق ومكاتب المحاسبة والمراجعة القانونية - وتمكينه من الاطلاع على جميع التقارير والبيانات اللازمة لأداء عمله، وكذلك متابعة الإدارات المعنية بتنفيذ ملاحظاته".

## 2.2. الدراسات السابقة Literature Review:

تتعدد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة (دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية)؛ وتكتفي الدراسة بذكر أهمها بترتيبها تصاعدياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

### 1.2.2. دراسات حول الرقابة الداخلية

أ/ دراسة (عبدالكريم، 2020). بعنوان: أثر تطوير نظر الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على أداء الأجهزة الرقابية العليا- دراسة ميدانية في ليبيا: تناولت هذه الدراسة الى محورين: المحور الأول، تحليل لطبيعة أداء الأجهزة الرقابية العليا. والمحور الثاني، نظم الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية، وقد استهدفت الدراسة بشكل أساسي قياس أثر تطوير الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية وإلى أي مدى يكون هذا الأثر لتحسين أداء الأجهزة الرقابية العليا في ليبيا. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية ألفا ومعامل الارتباط بيرسون والانحدار البسيط. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها، إن هناك أهمية كبيرة للرقابة الداخلية نتيجة لكبر حجم الوحدات الحكومية وتعقد عملياتها وصعوبة الاتصال بين المستويات، فوجود هذه الصعوبات أثر في إصدار التقارير باعتبارها تعد أحد العناصر المهمة في النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي للوحدة الحكومية والأساس الذي يعتمد عليه متخذي القرارات.

و أوصت الدراسة الى العمل على تطوير الرقابة في مجال الخدمات الحكومية ورفع كفاءة هذه الوحدات من خلال استغلال مواردها المالية ولتعزيز المساءلة والنزاهة بما يتلاءم مع المستجدات التي تطرأ على المحيط الرقابي عن طريق إعادة بناء البنية الأساسية للوحدات الحكومية، فوجود هيكل سليم لهذه الوحدات يحث على زيادة كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية وبالتالي يساهم في تحسين أداء الأجهزة الرقابية العليا في ليبيا من خلال إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن كفاءة وفاعلية تلك الوحدات في التقارير التي تصدرها، فيساهم هذا بدوره في إنجاح العملية الرقابية في نهاية المطاف.

### ب/ دراسة (الذبيبة، 2019). بعنوان: دور نظام الرقابة الداخلي في مواجهة الفساد المالي في المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة الى إبراز الدور الذي تقوم به نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات لمواجهة الفساد المالي، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي والاستقرائي لهذا الدور، من خلال الرجوع للمصادر الثانوية كالكتب والمجلات والأبحاث ذات الصلة، وتوصلت الدراسة الى العديد من الاستنتاجات منها، أن النظم الرقابية الداخلية بمفهومها المادي (أجهزة، برامج، تعليمات..) في غالبها تقوم بدور فاعل في ضبط العمليات المالية والإدارية داخل المؤسسات والمساعدة في تخطيط العمليات المستقبلية المتعلقة في المؤسسة وفقاً لمعطيات المعلومات التي توفرها الأنظمة المالية والإدارية، داخل هذه المؤسسة، لمنع الغش والتلاعبات المالية، إلا أنه يوجد مؤثرات داخلية وخارجية لا أخلاقية توجد نظم الرقابة الداخلية لصالح جهات وأفراد على حساب المؤسسات، تظهر الرقابة الداخلية بمظهر الكفاءة والفاعلية، وتفرغها من مضمونها، عبر التزوير والتضليل الخفي في مدخلات نظم المعلومات،

أو حتى في منطقة معالجة المعلومات، مما يجعل الدور الحقيقي والفاعل لنظم الرقابة الداخلية محدودا في مواجهة التلاعبات المالية والغش، وبالتالي الفساد المالي بشكله الأوسع، وهذا ما دللت عليه الوقائع.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات كان أهمها: على الدول بناء منظومة أخلاقية في التعاملات التجارية، وإشاعة ثقافة المحبة والعدالة بين أفراد المجتمع من خلال المناهج تبدأ من الأسرة مرورا بالمدرسة والجامعة وانتهاء في المجتمع تعزيز القيم الإيجابية كالصدق في التعاملات وتنفيذ القيم السلبية كالغش والخداع والفساد، والاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة تدريجيا، وتنقيفا وكسب ولائه للمؤسسة كونه الأساس في نظم الرقابة الداخلي.

**ج/ دراسة (الدفاعي، 2018).** بعنوان: دور أجهزة الرقابة الداخلية في تقويم أداء المؤسسات الخدمية دراسة تطبيقية في دائرة عقارات الدولة في الديوانية: تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء الدوائر الخدمية، وتعد الرقابة الداخلية من اهم الوظائف التي تركز عليها الدوائر الخدمية لما لها من اثر قياس وتقييم كفاءة وكذلك يعتبر النظام من اهم العناصر التي يعتمد عليها المدقق عند قيامه بعملية التدقيق، لما يتضمنه من خطة تنظيمية ووسائل وإجراءات ومقومات تهدف من خلالها الى حماية موجوداتها وضمان استعمالها وتنفيذ الخطط الموضوعية بالشكل الذي يسهل في تحقيق أهدافها وبأسلوب علمي سليم، كما نذكر اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج: هناك حاجة ملحة لتحديث طرق الرقابة التي تقوم بها الجهات الرقابية العليا، تعتمد الرقابة الداخلية على مجموعة من القوانين الداخلية والإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة والتوجيهات الإدارية وطرق العمل التي تساهم في التحكم الأفضل في المؤسسة.

**د/ دراسة (بوخناف وبن هارون، 2018).** بعنوان: دور الرقابة الداخلية في تعزيز شفافية القوائم المالية دراسة ميدانية لمؤسسة سولنغاز: تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الرقابة الداخلية في تعزيز شفافية القوائم المالية، ويعتبر نظام الرقابة الداخلية أحد أهم أدوات حماية الأصول المالية للمؤسسة، لما يلعبه من دور في القضاء على التجاوزات ومحاربة الفساد الإداري، حيث أن شفافية القوائم المالية تعد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها نظرا لما تلعبه من دور ريادي في الاضطلاع بالواقع المالي للمؤسسة. كما توصلت الدراسة إلى اهم النتائج ومنها:

- يساعد نظام الرقابة الداخلية على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المتعلقة بضمان التزام الموظفين بالقوانين والمعايير المحددة الخاصة بإعداد القوائم المالية لحماية أصول المؤسسة.
- تعكس عملية تحليل القوائم المالية الوضعية المالية للمؤسسة، حيث تمت دراسة النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي لإعطاء صورة عن الأداء المالي للمؤسسة ومقارنته مع ما هو مصرح به من قبل موظفي المؤسسة.
- من خلال حساب النسب المتعلقة بجدول حسابات النتائج تم التوصل إلى أن مؤسسة سولنغاز تحقيق نتيجة سالبة، وأن الوضعية المالية للمؤسسة غير مرضية، حيث أن المؤسسة لا تغطي العجز الموجود بها، وهو عكس ما صرح به من طرف موظفي قسم المالية والمحاسبية.
- أن تحليل القوائم المالية للمؤسسة تعبر بشكل كبير عن الوضعية المالية للمؤسسة، مما يؤكد على شفائيتها نوعا ما. فنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، يلعب دورا كبيرا في تعزيز الشفافية ومحاربة الفساد داخل المؤسسة.

## 2.2.2. دراسات حول الشفافية الإدارية

دراسة (الشمري، 2021). بعنوان : درجة ممارسة الشفافية الإدارية كقيمة حاكمة وسبل تحسينها في جامعة شقراء: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية كقيمة حاكمة في جامعة شقراء من وجهة نظر العاملين فيها، ومقترحات التحسين فيها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق الأهداف، وتطوير استبانة مكونة من (48) فقرة موزعة على (6) مجالات، طبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (386) موظف أكاديمي وإداري في جامعة شقراء، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية كقيمة حاكمة في جامعة شقراء جاءت بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الوظيفة) على الأداة ككل، باستثناء متغير سنوات الخدمة جاء لصالح الدراسة هو نشر القوانين واللوائح والأنظمة على الموقع الإلكتروني للجامعة، وإقامة دورات ولقاءات لشرح معايير وإجراءات تقييم الأداء للعاملين، ومن أهم توصيات الدراسة، وضع خطة عمل تضمن نشر ثقافة الشفافية الإدارية وممارستها الفعلية وانعكاسها كقيمة حاكمة لمنطلقات العمل في جميع المجالات، وإقامة الدورات التدريبية واللقاءات التعريفية لشرح معايير وإجراءات تقييم أداء العاملين للرؤساء من إداريين وأكاديميين وللمرؤوسين.

دراسة (الصافي، 2020). بعنوان: الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري: تكمن أهمية البحث في توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه الشفافية الإدارية كألية من آليات مكافحة الفساد، ووسيلة من وسائل علاجه.

ولقد اتبعت هذه الدراسة عدة مناهج علمية، منها المنهج التاريخي للتأريخ للمفاهيم والمصطلحات القانونية التي تثيرها الدراسة، في محاولة لتتبع تطور المفهوم، والعلاقة بين المفهوم والمفاهيم المرتبطة بالدراسة، واتبعت المصطلحات المختلفة التي تثيرها البحث. ثم المنهج التطبيقي من خلال دراسة أحكام القضاء التي جاءت لتوضح هذه العلاقات المتشابكة، ونطاق العلاقات التي تربط بعض هذه العلاقات ببعض.

وهناك عدة نتائج توصلت إليها الدراسة ومنها:

- لا بد من الإسراع في إصدار تشريع ينظم الحق في الحصول على المعلومة وحرية تداول المعلومات يتوافق مع المعايير العالمية.
- إعادة هيكلة التنظيم الإداري داخل الدولة، وتطبيق اللامركزية الإدارية، بما يسمح بتدفق المعلومات الإدارية بين مختلف المستويات الإدارية.
- تبني الجهات الإدارية الحكومية لفكر النشر الاستباقي للمعلومات الخاصة بعلمها على المواطنين.
- تطبيق الدولة لفكرة الحكومة الإلكترونية تطبيقاً عملياً.

تعد الدراسة دراسة فريدة من نوعها لربطها بين الشفافية الإدارية من ناحية والسر الوظيفي من ناحية أخرى، والعلاقة بين الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري.

## 3. منهجية وإجراءات الدراسة

### 1.3. منهج الدراسة Research Methodology and Procedures

في ضوء أهداف الدراسة والأسئلة التي تحاول الإجابة عنها، تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة الاجتماعية المراد دراستها على صورة نوعية أو كمية رقمية.

وهذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره، ويصف الظاهرة المراد البحث عنها وصفاً دقيقاً كما هي على أرض الواقع. (المزجاجي، 2013، 118)

### 2.3. مجتمع الدراسة Research Community:

مجتمع البحث يعرف بأنه " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع البحث فهو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث". ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في كافة العاملين بمكتب الأحوال المدنية بمدينة جدة.

### 3.3. عينة الدراسة Research Sample:

تعني كيفية الاختيار لأفراد من مجتمع الدراسة على أن تُعطي طريقة اختيار أفراد عينة الدراسة الفرص المتساوية لتمثيل مجتمع الدراسة، وسيتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة التي تتميز بالبساطة، حيث أنّ جميع أفراد مجتمع الدراسة تُتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة وتستخدم عندما يكون أفراد المجتمع صغيراً نسبياً ولا يتميز بالتنوع الشديد، وسيتم الاختيار باستخدام جداول الأرقام العشوائية أو القرعة باستخدام الحاسب الآلي. وتؤخذ العينة من مجتمع الدراسة الحالية؛ وتحمل خصائصه وتتجانس معه، وتمثله، وتتمثل في بعض العاملين بمكتب الأحوال المدنية بمدينة جدة. ويبلغ حجم العينة (100) فرد، تم تحديد حجمها على أساس حجم المجتمع الكلي (600) فرد تقريباً، وهي تمثل تقريباً نسبة 10% من مجتمع الدراسة. وتم حساب العينة عن طريق تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون.

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة (الفئة العمرية – المؤهل – سنوات الخبرة – الدورات التدريبية).

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	17	16.3
	25 وأقل من 35 سنة	39	37.5
	35 وأقل من 45 سنة	39	37.5
	45 سنة فأكثر	9	8.7
المؤهل	دون الثانوي	3	2.9
	ثانوي	32	30.8
	جامعي	63	60.6
	دراسات عليا	6	5.8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	32.7
	5 وأقل من 10 سنوات	23	22.1
	10 وأقل من 15 سنوات	22	21.2
	15 سنوات وأكثر	25	24
المجموع		104	100%

### 4.3. أداة الدراسة Research Tool:

اعتمدت الدراسة على استبانة ؛ تحقيقاً لأهداف الدراسة، وقد تم إعداد وجمع أسئلة الاستبانة بعد مراجعة البحوث والدراسات والأدبيات التي تركز على دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية ؛ وذلك لربطها بهذه الدراسة، وهدفت الاستبانة إلى على دور نظام الرقابة الداخلية ببعدها بيئة الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية والتعرف على دور نظام الرقابة الداخلية ببعدها تقدير المخاطر الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية والتعرف على دور نظام الرقابة الداخلية ببعدها أنشطة الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية والتعرف على دور نظام الرقابة الداخلية ببعدها المعلومات والاتصالات في تحقيق الشفافية والتعرف على دور نظام الرقابة الداخلية ببعدها المتابعة في تحقيق الشفافية و الدور المأمول لتحقيق الشفافية الإدارية والتعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.5) لدى عينة الدراسة حول كفاية نظام الرقابة الداخلية بأبعادها في تحقيق الشفافية الإدارية تعزى لمتغير (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

وتجدر الإشارة إلى أن صممت استبانة الدراسة بالشكل المغلق، حيث حددت الاستجابات المحتملة عن كل فقرة وفقاً لمقياس خماسي الأبعاد، وقد أعطي كل احتمال درجة محددة تتراوح بين (1-5). وقد احتوت الاستبانة في صورتها المبدئية على (36) عبارة، كما يتضح ذلك من خلال الملحق رقم (1) المتضمن أداة الدراسة في صيغتها الأولية.

#### 1. صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من مدى صدق أداة الدراسة من خلال الآتي:

**الصدق الظاهري:** وذلك من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (3) من المحكمين تم اختيارهم من ذوي المعرفة والخبرة والاختصاص من الأساتذة في مجالات (إدارة تربوية وتخطيط- إدارة كوارث وأزمات-إدارة عامة) - ملحق رقم (3) أسماء المحكمين ووظائفهم- وذلك بهدف إبداء مرنيتهم حيالها من حيث:

- مدى صحة الصياغة اللغوية والعلمية للعبارة الواردة في محاور الاستبانة.

- مدى أهمية وملائمة العبارات وتدرجات مقياسها.

- مدى انتماء كل عبارة لموضوع الدراسة المرغوب قياسه، ومدى قياسها لما وضعت من أجله.

- مدى انتماء كل عبارة للمجال الذي تندرج تحته.

- مدى وضوح وسهولة العبارات، ومناسبتها لمستوى المبحوثين.

- إضافة، أو حذف، أو دمج أو تعديل ما يمكن من عبارات الاستبانة

هذا وقد تم الأخذ بما اتفق عليه أكثر المحكمين حيث تم حذف (عبارة)، كما تم تعديل في صياغة بعض العبارات والتي اتفق عليها ما يزيد عن (90%) م من المحكمين؛ وبذلك أصبح عدد عبارات الأداة في صورتها النهائية (36) عبارة كما يتضح ذلك من خلال الملحق رقم (2) المتضمن أداة الدراسة في صيغتها النهائية)، موزعة على ثلاثة محاور على النحو التالي:

**المحور الأول:** دور نظام الرقابة الداخلية، ويتكون من (5) أبعاد وهي:

(البيئة الرقابة، تقدير المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، المتابعة) وكل بعد يحتوي على 5 عبارات.

**المحور الثاني:** الدور المطلوب تحقيقه في الأحوال المدنية حتى يتم تحقيق الشفافية الإدارية، ويتكون من (11) عبارة.

**الصدق البنائي:** حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة قوامها (30) من موظفين الأحوال المدنية، واستخدمت استجاباتهم في تحليل فقرات الأداة باستخراج معامل ارتباط بيرسون على كل فقرة من فقرات الأداة في المجال الذي تنتمي إليه، وحساب مصفوفة معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الأداة مع المحاور الأخرى كما هو موضح من الجدولين الآتيين:

جدول رقم (2): معاملات ارتباط فقرات كل مجال بالدرجة الكلية له

رقم المحور	البعد	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
المحور الأول كفاية نظام الرقابة الداخلية	بيئة الرقابة	1	**0.535	4	**0.686
		2	**0.752	5	**0.687
		3	**0.627		
	تقدير المخاطر	1	**0.670	4	**0.706
		2	**0.750	5	**0.735
		3	**0.734		
	أنشطة الرقابة	1	**0.598	4	**0.760
		2	**0.645	5	**0.663
		3	**0.678		
المعلومات والاتصالات	1	**0.760	4	**0.689	
	2	**0.663	5	**0.651	
	3	**0.629			
المتابعة	1	**0.698	4	**0.747	
	2	**0.523	5	**0.580	
	3	**0.675			
المحور الثاني الدور المطلوب تحقيقه لتحقيق مبدأ الشفافية الإدارية	الشفافية الإدارية	1	**0.336	7	**0.507
		2	**0.292	8	**0.650
		3	**0.493	9	**0.547
		4	**0.472	10	**0.625
		5	**0.434	11	**0.711
		6	**0.421		

\*\* الارتباط دال عند مستوى (0.01).

**جدول رقم (3): معاملات ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة**

معامل الارتباط	المحور	رقم المحور
**0.979	دور نظام الرقابة الداخلية	الأول
**0.824	الدور المطلوب تحقيقه لتحقيق مبدأ الشفافية الإدارية	الثاني

**\*\* الارتباط دال عند مستوى (0.01).**

يلاحظ من الجدولين السابقين أن جميع معاملات ارتباط فقرات كل مجال وكذا فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات ومجالات أداة الدراسة، وتعتبر هذه النتائج ذات دلالة على صدق الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

**2. ثبات أداة الدراسة:**

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test Retest) بتطبيق الاستبانة وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على (30) من موظفين الأحوال المدنية، من خارج العينة الدراسة المستهدفة، وتم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وقد بلغ الثبات الكلي لجميع مجالات أداة الدراسة (0.953) كما تم حساب معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة، والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

**جدول رقم (4): معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا**

معامل الثبات	عدد العبارات	اسم المحور	رقم المحور
0.951	25	دور نظام الرقابة الداخلية	الأول
0.835	11	الدور المطلوب تحقيقه لتحقيق مبدأ الشفافية الإدارية	الثاني
0.953		36	الكلي

ويؤكد هذا ارتفاع قيمة معامل الثبات لهذه العبارات، مما يدل على ثبات الإجابة لعينة البحث، وهو بدوره يدعم الثقة في أداة جمع البيانات وفي صحة اختيار العبارات ومدى فهم الطالب لها.

**3. تصحيح الأداة:**

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4 ÷ 5 = 0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وأصبحت أطوال الخلايا كما يلي يوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم (5): المحك المستخدم في تصحيح أداة الدراسة**

م	معيار الاستجابة	قيمة المتوسط الحسابي
1	لا أوافق بشدة	من (1) إلى أقل من (1.79)
2	لا أوافق	من (1.80) إلى أقل من (2.59)
3	محايد	من (2.60) إلى أقل من (3.39)

من (3.40) إلى أقل من (4.19)	موافق	4
(4.20) إلى (5)	موافق بشدة	5

### 5.3. إجراءات تطبيق الدراسة:

تم تنفيذ خطوات الدراسة على النحو التالي:

- بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة (دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية "دراسة ميدانية على موظفي الأحوال المدنية في محافظة جدة") واعتمدت الدراسة على بناء أداة الدراسة، ومن ثم تحكيمها.
- تم أخذ الموافقات الرسمية من الجهات المختصة لتطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة كما هو موضح بالملاحق.
- ثم بعد ذلك تم التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة، كما قامت الدراسة بتطبيق الأداة على عينة الدراسة، وإدخال المعلومات إلى ذاكرة الحاسوب وتم الإجابة على أسئلة الدراسة. وقد تم استخدام المعيار الموضح بالجدول السابق رقم (5) في الحكم عن درجة العبارة.
- استخراج النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

### 6.3. متغيرات الدراسة:

احتوت الدراسة الحالية على المتغيرات التالية:

أ- المتغيرات المستقلة، وهي:

- **المؤهل:** وله أربعة مستويات (دون الثانوي، ثانوي، جامعي، دراسات عليا).
- **الفئة العمرية:** وله أربعة مستويات: (أقل من 25 سنة، 25 وأقل من 35 سنة، 35 وأقل من 45 سنة، 45 سنة فأكثر).
- **سنوات الخبرة:** ولها أربعة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5 وأقل من 10 سنوات، 10 وأقل من 15 سنوات، 15 سنوات وأكثر).
- **الدورات التدريبية:** ولها أربعة مستويات: (1 وأقل من 3 دورات، 3 وأقل من 6 دورات، 6 وأقل من 9 دورات، 9 دورات وأكثر).

ب- المتغير التابع: (دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية).

### 7.3. المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة الميدانية وهي الكشف عن دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها، كما يلي:

- أ. للتأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة ووصف عينة الدراسة، استخدمت الدراسة المعالجات الإحصائية التالية:



- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛ وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- ب. تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة:
  - المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الموافقة للإجابة عن السؤال الأول والسؤال الثاني والسؤال الثالث والسؤال الرابع والسؤال الخامس.
  - المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين الأحادي للإجابة عن السؤال السابع والثامن والتاسع والعاشر.

#### 4. الخاتمة والنتائج والتوصيات

توصلت هذه الدراسة إلى أن الأحوال المدنية بمحافظة جدة قد التزمت بلائحة وحدات المراجعة الداخلية الموحدة في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 129 في تاريخ 1428/4/6 هـ، مما أدى إلى تحقيق الشفافية الإدارية المطلوبة الناتجة عن دور نظام الرقابة الداخلية فيها، وأن مستوى نظام الرقابة الداخلية والشفافية الإدارية كان مرتفعاً دون تمييز، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد بين نظام الرقابة الداخلية بأبعدها والشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، ويمكن مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة على النحو التالي:

1. للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة، والذي ينص على: ما دور نظام الرقابة الداخلية ببعدها بيئة الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية؟ قامت الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول بيئة الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية، وذلك على كل فقرة من فقرات المحور الأول من محاور الدراسة لبعدها بيئة الرقابة الداخلية، والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور الأول مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	لدى المنظمة قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات الأقسام والموظفين العاملين فيها	4.39	.852	موافق بشدة
2	تهتم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لاستراتيجيات العمل والسياسات العامة	4.25	.797	موافق بشدة

موافق بشدة	.757	4.24	3 تهتم الإدارة بالتقارير الصادرة عن لجان التدقيق الداخلي
موافق بشدة	.818	4.24	4 تقوم الإدارة باطلاع كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة
موافق بشدة	.779	4.23	5 تقوم الإدارة بإرساء مبدأ اعتبار الرقابة من مسؤوليات كافة الأفراد العاملين فيها
موافق بشدة	0.630	4.27	الدرجة الكلية للبعد

يكشف الجدول رقم (6) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول بعد بيئة الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية، في المحور الأول جاءت بدرجة موافق بشدة بوجه عام؛ إذ سجلت متوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري (0.630)، فلقد سجلت الفقرة ذات الرتبة (1) والتي تنص على (لدى المنظمة قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات الأقسام والموظفين العاملين فيها) أعلى درجة برتبة (موافق بشدة) وبمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.852).

وجاءت الفقرات ذو الرتب (2-5) ضمن درجة (موافق بشدة) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.23-4.25) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.779-0.797) وتنص هذه الفقرات على الآتي:

- تهتم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لاستراتيجيات العمل والسياسات العامة.
- تهتم الإدارة بالتقارير الصادرة عن لجان التدقيق الداخلي.
- تقوم الإدارة باطلاع كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة.
- تقوم الإدارة بإرساء مبدأ اعتبار الرقابة من مسؤوليات كافة الأفراد العاملين فيها.

وبصفة عامة، أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول بعد بيئة الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية أتت بدرجة موافق بشدة، كما أن هذه النتيجة تعد منطقية نوعاً ما، فيمكن القول أن موظفي الأحوال المدنية يرون أن بيئة الرقابة الداخلية تحتاج إلى قواعد مكتوبة تساهم في تحقيق الشفافية، وأن اهتمام الإدارة بالمراجعة الدورية والتقارير الصادرة وإطلاع الموظفين على أدوارهم وتحمل الموظفين مسؤولية الرقابة تعد مؤشراً لإجراءات تساهم في تحقيق الشفافية في مؤسسة الأحوال المدنية.

ويمكن أن تعزى درجة موافق بشدة في بعد بيئة الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية عدة أسباب، من أبرزها:

- استئثار الموظفين أنهم بحاجة إلى فهم القواعد والواجبات التي تساهم من تحقيق الشفافية.
- المراجعة الدورية للسياسات والاستراتيجيات ساهمت في تحقيق الشفافية.
- فهم الموظف للدور المكلف به ومعرفة إجراءات الخدمة التي للمستفيدين.
- التزام الموظفين في الأحوال المدنية بمدينة جدة بمعايير أخلاقيات المهنة والحرص على تحمل المسؤولية.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبدالكريم (2020) في تعريف الرقابة الداخلية وأنها تعتبر من القوانين الداخلية والإجراءات المكتوبة والتوجيهات الإدارية، كما تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بوخناف وبن هارون (2018) أن التزام الموظفين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

2. وللإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، والذي ينص على: ما دور تقدير المخاطر الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية؟ قامت الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول تقدير المخاطر الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية، وذلك على كل فقرة من فقرات المحور الأول من محاور الدراسة، والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور الأول مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تضع الإدارة إجراءات سريعة لمواجهة الأخطاء	4.31	.813	موافق بشدة
2	تصنف المخاطر من ناحية مستويات تأثيرها على العمل	4.28	.756	موافق بشدة
3	تحدد الإدارة المخاطر التي يمكن السيطرة عليها والتي لا يمكن السيطرة عليها	4.25	.760	موافق بشدة
4	تأخذ الإدارة المخاطر بنظر الاعتبار مبدأ التكلفة والمنفعة عند تقييم المخاطر	4.19	.789	موافق
5	تقيم المخاطر بشكل مستمر من قبل قسم التدقيق الداخلي	4.17	.830	موافق
<b>الدرجة الكلية للبعد</b>				
		4.24	0.629	موافق بشدة

يكشف الجدول رقم (7) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول بعد تقدير المخاطر الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية، في المحور الأول جاءت بدرجة موافق بشدة بوجه عام؛ إذ سجلت متوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري (0.629)، فلقد سجلت الفقرة ذات الرتبة (1) والتي تنص على (تضع الإدارة إجراءات سريعة لمواجهة الأخطاء) أعلى رتبة بدرجة (موافق بشدة) وبمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.813). وجاءت الفقرات ذو الرتب (2-3) ضمن درجة (موافق بشدة) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.25-4.28) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.760-0.756) وتنص هذه الفقرات على الآتي:

- تصنف المخاطر من ناحية مستويات تأثيرها على العمل.
- تحدد الإدارة المخاطر التي يمكن السيطرة عليها والتي لا يمكن السيطرة عليها.

وجاءت الفقرات ذو الرتب (4-5) ضمن درجة (موافق) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.19-4.17) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.789-0.830) وتتص هذه الفقرات على الآتي:

- تأخذ الإدارة المخاطر بنظر الاعتبار مبدأ التكلفة والمنفعة عند تقييم المخاطر.
- تُقيم المخاطر بشكل مستمر من قبل قسم التدقيق الداخلي.

وبصفة عامة، أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول **بعد تقدير المخاطر الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية** أتت بدرجة موافق بشدة، كما أن هذه النتيجة تعد منطقية نوعاً ما، فيمكن القول بأن موظفي الأحوال المدنية يرون أن الإدارة تهتم بتقدير المخاطر لمساهمتها في تحقيق الشفافية، ويأتي ذلك من خلال اتخاذ الإجراءات السريعة لمواجهة الأخطاء وتصنيف المخاطر وتحديد ما يمكن السيطرة عليه من المخاطر، والدور الذي يبذله قسم التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر بشكل مستمر.

ويمكن أن تعزى درجة (موافق بشدة) في **بعد تقدير المخاطر الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية** عدة أسباب، من أبرزها:

- الإدارة الحكيمة في اتخاذ الإجراءات اللازمة عند حدوث الأخطاء.
  - المتابعة بشكل مستمر لتقييم المخاطر أدى ذلك إلى استشعار موظفي الأحوال أهمية وجود التدقيق الداخلي.
  - زيادة الوعي لدى إدارة الأحوال المدنية حول أهمية إدارة المخاطر وتحديدها وتصنيفها.
- وقد تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بوخناف وبن هارون (2018) أن نظام الرقابة الداخلية يلعب دوراً في تعزيز الشفافية ومحاربة المخاطر المحتملة ومن ضمنها أخطار الفساد، وكما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الذبيبة (2019) حول دور الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر داخلياً وخارجياً.

3. وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، والذي ينص على: **ما دور أنشطة الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية؟** قامت الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول تقدير أنشطة الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية، وذلك على كل فقرة من فقرات المحور الأول من محاور الدراسة، والجدول رقم (8) يوضح ذلك:

**جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور الأول مرتبة ترتيباً تنازلياً.**

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تساهم عملية توزيع الصلاحيات على المسؤولين الإدارية المختلفة في تحسين إجراءات الرقابة	4.53	.653	موافق بشدة
2	تساهم التقارير الدورية المقدمة للإدارة في نجاح إجراءات الرقابة	4.49	.623	موافق بشدة
3	تحرص الإدارة على تطبيق مبدأ فصل المهام	4.20	.907	موافق بشدة

4	تستخدم المنظمة التقارير الإدارية والمالية المكتوبة كأداة رقابية	4.19	.837	موافق
5	تهتم إدارة المنظمة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة	4.11	.985	موافق
<b>الدرجة الكلية للبعد</b>		4.30	0.627	موافق بشدة

يكشف الجدول رقم (8) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول **بعد أنشطة الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية**، في المحور الأول جاءت بدرجة موافق بشدة بوجه عام؛ إذ سجلت متوسط حسابي قدره (4.30) وانحراف معياري (0.627)، فلقد سجلت الفقرة ذات الرتبة (1) والتي تنص على (تساهم عملية توزيع الصلاحيات على المسؤولين الإدارية المختلفة في تحسين إجراءات الرقابة) أعلى رتبة بدرجة (موافق بشدة) وبمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.653). وجاءت الفقرات ذو الرتب (2-3) ضمن درجة (موافق بشدة) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.49-4.20) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.623-0.907) وتنص هذه الفقرات على الآتي:

- تساهم التقارير الدورية المقدمة للإدارة في نجاح إجراءات الرقابة

- تحرص الإدارة على تطبيق مبدأ فصل المهام

وجاءت الفقرات ذو الرتب (4-5) ضمن درجة (موافق) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.19-4.11) وبانحرافات معيارية

تراوحت بين (0.837-0.985) وتنص هذه الفقرات على الآتي:

- تستخدم المنظمة التقارير الإدارية والمالية المكتوبة كأداة رقابية

- تهتم إدارة المنظمة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة

وبصفة عامة، أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول **بعد أنشطة الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية** أتت بدرجة موافق بشدة، كما أن هذه النتيجة تعد منطقية نوعاً ما، فيمكن القول إن موظفي الأحوال المدنية يرون أن توزيع الصلاحيات يساهم في تحسين الرقابة الداخلية، وكما يرون أن التقارير الدورية بكافة أنواعها تساهم في نجاح الرقابة الداخلية، ويرون أن الأحوال المدنية تحتاج إلى المزيد من الإجراءات حول الاهتمام بموضوع الشكاوى لتحقيق الشفافية الإدارية.

ويمكن أن تعزى درجة (موافق بشدة) في **بعد أنشطة الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية الإدارية** عدة أسباب، من أبرزها:

- التخطيط الناجح من قبل إدارة الأحوال المدنية في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات لمن هم أجدر بها.

- الاهتمام بالتقارير ودورها في تعزيز الرقابة الداخلية.

- النزاهة في معالجة الشكاوى المقدمة لمؤسسة الأحوال المدنية يساهم في تحقيق الشفافية.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الدفاعي (2018) أن ممارسة أنشطة الرقابة الداخلية الإدارية والمالية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وكما أكدت نتائج الدراسة الحالية ما توصلت له دراسة عبد الكريم (2020) حول أهمية التقارير في اتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بمعالجة التحديات يؤدي إلى صعوبة إصدار التقارير بشكل دوري.

4. وللإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة، والذي ينص على: ما دور المعلومات والاتصالات في تحقيق الشفافية الإدارية؟ قامت الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول دور المعلومات والاتصالات في تحقيق الشفافية الإدارية، وذلك على كل فقرة من فقرات المحور الأول من محاور الدراسة، والجدول رقم (9) يوضح ذلك:

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور الأول مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يستند إنجاز الأعمال في المنظمة إلى نظام تعليمات مكتوبة بوضوح	4.31	.801	موافق بشدة
2	النظام المالي المستخدم في المنظمة محكم ودقيق	4.30	.787	موافق بشدة
3	لدى المنظمة نظام معلومات واتصالات يساهم في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية	4.27	.727	موافق بشدة
4	تحقق الإدارة نجاحات في تأكيد وضوح الصلاحيات والمسؤوليات من خلال اتصال فعال	4.21	.844	موافق بشدة
5	لدى المنظمة قنوات اتصال فعالة تضمن فهم كافة الموظفين للسياسات والإجراءات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية	4.14	.960	موافق
الدرجة الكلية للبعد		4.24	0.665	موافق بشدة

يكشف الجدول رقم (8) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول بعد دور المعلومات والاتصالات في تحقيق الشفافية الإدارية، في المحور الأول جاءت بدرجة موافق بشدة بوجه عام؛ إذ سجلت متوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري (0.665)، فلقد سجلت الفقرة ذات الرتبة (1) والتي تنص على (يستند إنجاز الأعمال في المنظمة إلى نظام تعليمات مكتوبة بوضوح) أعلى رتبة بدرجة (موافق بشدة) وبمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.801). وجاءت الفقرات ذو الرتب (2-4) ضمن درجة (موافق بشدة) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.21-4.30) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.787-0.844) وتنص هذه الفقرات على الآتي:

- النظام المالي المستخدم في المنظمة محكم ودقيق
- لدى المنظمة نظام معلومات واتصالات يساهم في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية
- تحقق الإدارة نجاحات في تأكيد وضوح الصلاحيات والمسؤوليات من خلال اتصال فعال

في حين سجلت الفقرة ذو الرتبة (5) ضمن درجة (موافق) بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.960) وتنص هذه الفقرة على الآتي:

- لدى المنظمة قنوات اتصال فعالة تضمن فهم كافة الموظفين للسياسات والإجراءات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية. وبصفة عامة، أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول دور المعلومات والاتصالات في تحقيق الشفافية الإدارية أتت بدرجة موافق بشدة، كما أن هذه النتيجة تعد منطقية نوعاً ما، فيمكن القول أن موظفي الأحوال المدنية يرون أن التعليمات لها دور في الإنجاز المؤسسي، وأن نظام المعلومات يخدم بيئة الرقابة الداخلية لتحقيق الشفافية الإدارية، ويرى موظفي الأحوال أن جودة النظام المالي ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات يحقق نجاحات للإدارة، وترى الدراسة أن قنوات الاتصال لدى المنظمة بحاجة للتطوير في ضوء قنوات الاتصال الحديثة. ويمكن أن تعزى درجة (موافق بشدة) في بعد دور المعلومات والاتصالات في تحقيق الشفافية الإدارية عدة أسباب، من أبرزها:

- زيادة اهتمام إدارة الأحوال المدنية برفع درجة الإنجاز المؤسسي.
- تركيز إدارة الأحوال المدنية على اتخاذ الدقة في الأنظمة المالية.
- تقلص إدارة الأحوال المدنية الفجوة المعرفية للموظفين بما يتعلق في السياسات والتعليمات.
- لم يزل يعتري بعض المؤسسات الحكومية نقص في أنظمة المعلومات والاتصالات.

وقد أكدت نتائج الدراسة الحالية ما توصلت له دراسة بوخناف وبن هارون (2018) حول الاهتمام بالنظام المالي والاهتمام بالقوائم المالية لتحقيق الشفافية الإدارية، في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبد الكريم (2020) والتي أشارت إلى وجود صعوبات في الاتصال وتعقد العمليات نتيجة الاهتمام بالرقابة الداخلية.

5. وللإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة، والذي ينص على: ما دور المتابعة في تحقيق الشفافية الإدارية؟ قامت الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول دور المتابعة في تحقيق الشفافية الإدارية، وذلك على كل فقرة من فقرات المحور الأول من محاور الدراسة، والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور الأول مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتعامل الإدارة مع نشاطات الرقابة كجزء من الواجبات اليومية	4.34	.811	موافق بشدة
2	تؤخذ نتائج تقارير الرقابة والأداء بعين الاعتبار عند إجراء التنقلات بين العاملين	4.28	.794	موافق بشدة

3	تستخدم الإدارة نتائج تقارير الرقابة والأداء في معالجة القصور وتطوير العمل	4.20	.797	موافق بشدة
4	يتمتع العاملین في قسم الرقابة الداخلية بالاستقلالية	4.12	.948	موافق
5	يتمتع العاملین في مجال الرقابة بكامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق	4.07	1.007	موافق
<b>الدرجة الكلية للبعد</b>		<b>4.19</b>	<b>0.668</b>	<b>موافق</b>

يكشف الجدول رقم (10) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول بعد دور المتابعة في تحقيق الشفافية الإدارية، في المحور الأول جاءت بدرجة موافق بوجه عام؛ إذ سجلت متوسط حسابي قدره (4.19) وانحراف معياري (0.668)، فلقد سجلت الفقرة ذات الرتبة (1) والتي تنص على (تتعامل الإدارة مع نشاطات الرقابة كجزء من الواجبات اليومية) أعلى رتبة بدرجة (موافق بشدة) وبمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.811). وجاءت الفقرات ذو الرتب (2-3) ضمن درجة (موافق بشدة) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.20-4.28) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.794-0.797) وتنص هذه الفقرات على الآتي:

- تؤخذ نتائج تقارير الرقابة والأداء بعين الاعتبار عند إجراء التنقلات بين العاملين
  - تستخدم الإدارة نتائج تقارير الرقابة والأداء في معالجة القصور وتطوير العمل.
  - في حين حلت الفقرات ذو الرتبة (4-5) ضمن درجة (موافق) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.07-4.12) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.948-1.007) وتنص هذه الفقرة على الآتي:
  - يتمتع العاملین في قسم الرقابة الداخلية بالاستقلالية
  - يتمتع العاملین في مجال الرقابة بكامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق
- وبصفة عامة، أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول دور المتابعة في تحقيق الشفافية الإدارية أنتت بدرجة موافق.

ويمكن أن تعزى درجة (موافق) في بعد دور المتابعة في تحقيق الشفافية الإدارية عدة أسباب، من أبرزها:

- الاهتمام بالرقابة كجزء أساسي من العمل اليومي لإدارة الأحوال المدنية.
- الوعي الإداري حول أهمية التقارير في تطوير العمل.
- تقليص البيروقراطية من خلال استقلالية الرقابة الداخلية مما يؤدي إلى تحقيق الشفافية الإدارية.
- الاهتمام بمتطلبات عمل الرقابة الداخلية في تسهيل الوصول للسجلات والوثائق.



وانتفتت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبدالكريم (2020) في أن التقارير التي تصدرها الرقابة الداخلية تساهم في نجاح العملية الرقابية، في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الذبية (2019) والتي أشارت إلى محدودية الرقابة الداخلية في المؤسسات مما ساهم في توسع الفساد المالي.

6. وللإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة، والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد بين نظام الرقابة الداخلية بأبعادها والشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة)؟ فقد تم إجراء تطبيق نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) وظهرت النتائج على النحو التالي:

- كفاية نظام الرقابة الداخلية بأبعادها في تحقيق الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير العمر في الدرجة الكلية للمحورين مجتمعاً استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة الكلية (0.428) بمستوى دلالة (0.733)، وكذلك في أبعاد المحور الأول؛ إذ بلغت الدرجة في بعد " بيئة الرقابة الداخلية " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة (0.338) بمستوى دلالة (0.798)، وكذلك في بعد " تقدير المخاطر " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (0.495) بمستوى دلالة (0.687)، وفي بعد " أنشطة الرقابة " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (1.538) بمستوى دلالة (0.209)، وفي بعد " المعلومات والاتصالات " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (0.171) بمستوى دلالة (0.915) وفي بعد " المتابعة " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (0.33) بمستوى دلالة (0.992) وأخيراً في محور " الدور المأمول من موظفي الأحوال المدنية لتحقيق الشفافية الإدارية " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (0.524) بمستوى دلالة (0.667).

وهكذا، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول كفاية نظام الرقابة الداخلية بأبعادها في تحقيق الشفافية الإدارية تعزى لمتغير العمر، وتشير النتيجة أن الفئة العمرية ليس لها تأثير في تقدير استجابات عينة الدراسة، وقد يعزى ذلك أن نظام الرقابة الداخلية يطبق على جميع العاملين في الأحوال المدنية، ولا يوجد هناك تمييز بين موظفي الأحوال المدنية.

- كفاية نظام الرقابة الداخلية بأبعادها في تحقيق الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية حول كفاية نظام الرقابة الداخلية بأبعادها في تحقيق الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي في الدرجة الكلية للمحورين مجتمعاً استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة الكلية (2.407) بمستوى دلالة (0.072)، وكذلك في أبعاد المحور الأول؛ إذ بلغت الدرجة في بعد " بيئة الرقابة الداخلية " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة (0.926) بمستوى دلالة (0.431)، وكذلك في بعد " تقدير المخاطر " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (1.687) بمستوى دلالة (0.175)، وفي بعد " أنشطة الرقابة " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (2.161) بمستوى دلالة (0.097)، وفي بعد " المعلومات والاتصالات " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (2.651) بمستوى دلالة (0.053) وفي بعد " المتابعة " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (1.026) بمستوى دلالة (0.385) وأخيراً في محور " الدور المأمول من موظفي الأحوال المدنية لتحقيق الشفافية الإدارية " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (2.342) بمستوى دلالة (0.078).

وهكذا، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة حول كفاية نظام الرقابة الداخلية بأبعادها في تحقيق الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، وتشير النتيجة أن المؤهل الدراسي ليس له تأثير في تقدير استجابات عينة الدراسة، وقد يعزى ذلك أن دور كفاية نظام الرقابة لتحقيق الشفافية لموظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة واحد فلا يوجد فرق بين من يمتلك مؤهل دراسات عليا أو مادون الثانوي وبالتالي يلاحظون أن كفاية نظام الرقابة الداخلية لتحقيق الشفافية تعد واحدة.

- كفاية نظام الرقابة الداخلية بأبعادها في تحقيق الشفافية الإدارية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية حول كفاية نظام الرقابة الداخلية بأبعادها في تحقيق الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمحورين مجتمعاً استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة الكلية (1.156) بمستوى دلالة (0.331)، وكذلك في أبعاد المحور الأول؛ إذ بلغت الدرجة في بعد " بيئة الرقابة الداخلية " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة (1.269) بمستوى دلالة (0.289)، وكذلك في بعد " تقدير المخاطر " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (0.612) بمستوى دلالة (0.609)، وفي بعد " أنشطة الرقابة " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (2.728) بمستوى دلالة (0.048)، وفي بعد " المعلومات والاتصالات " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (2.607) بمستوى دلالة (0.056) وفي بعد " المتابعة " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (1.370) بمستوى دلالة (0.256) وأخيراً في محور " الدور المأمول من موظفي الأحوال المدنية لتحقيق الشفافية الإدارية " استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت الدرجة (1.078) بمستوى دلالة (0.362).

وهذا دليل واضح أن سنوات الخبرة لديهم نفس الشعور حول كفاية نظام الرقابة الداخلية بأبعادها في تحقيق الشفافية الإدارية، وترى الدراسة أن النتيجة تبدو منطقية، وعليه فإن الأحوال المدنية بمدينة جدة تفعل الرقابة الداخلية دون النظر وتسقيد من خبرات جميع موظفيها لتحقيق الشفافية الإدارية، دون التمييز في مستوى الدورات التدريبية، وهذا يدل على قيمة المساواة بين موظفي الأحوال المدنية بمدينة جدة.

## 5. توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من أرقام ونتائج، فإن الدراسة توصي بما يلي:

- إعداد برنامج يختص بنظام الرقابة الداخلية للمؤسسات الحكومية.
- الاستثمار في الكوادر البشرية لتطوير نظام الرقابة الداخلية وتحسين جودة العمل الرقابي.
- العمل على استحداث وحدة خاصة بإدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية.
- بناء خطة واضحة لنظام الرقابة الداخلية لتعزيز مبدأ الشفافية لمؤسسة الأحوال المدنية بمدينة جدة.
- ضرورة وجود ورش العمل بصفة دورية لتوضيح ما يستجد من تشريعات وقوانين في الأحوال المدنية.
- السماح لموظفي الأحوال المدنية بالمشاركة في وضع معايير تقييم الأداء.
- تشجيع موظفي الأحوال المدنية بالالتزام بتعليمات المنظمة والمساهمة في تحقيق الشفافية.

- استحداث وكالة تختص بمتابعة عمل الرقابة الداخلية وإصدار تقارير دورية لتطوير وتحسين العمل الرقابي للأحوال المدنية بمدينة جدة.
- بناء جسور التواصل مع المؤسسات الحكومية للاستفادة من معايير الرقابة الداخلية لدى المؤسسات الأخرى.
- ضرورة تخصيص قسم خاص بالدراسات البحثية داخل المؤسسة لمواجهة التحديات، وتطوير نظام الرقابة الداخلية باستمرار وفق ما تقتضيه مصلحة العمل.
- التوسع في نظام الاتصالات والمعلومات ومواكبة التطورات التقنية الحديثة.
- منح الاستقلالية التامة لموظفي الرقابة الداخلية والسماح بالوصول إلى كافة الصلاحيات لتحقيق الشفافية الداخلية.

## 6. المراجع

- أبو كميل، سعد محمد، (2011). تطوير أدوات الرقابة الداخلية لهدف حماية البيانات المعدة إلكترونياً: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر، القاهرة: جامعة القاهرة.
- بدر الدين، هاشم عبد السيد الصافي محمد، (2022)، "الشفافية الإدارية بين ضرورة مكافحة الفساد وحدود السر الوظيفي: دراسة تطبيقية مقارنة"، ط (1)، القاهرة: دار وليد للنشر والتوزيع والبرمجيات.
- ريك هايز، فيليب والاج وهانز جور تمكير، (2020)، "مبادئ المراجعة مقدمة للمعايير الدولية للمراجعة" ترجمة: الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، ط (4).
- سعود، عبد الرضا؛ وصالح، عبد الهادي (2017). مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية لدى الحكومات المحلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالتطبيق على حكومة ذي قار المحلية، مجلة الدراسات الإدارية، كلية الاقتصاد والإدارة، مج (9)، ع (19).
- سمير، محمد، (1996). الرقابة والمراجعة الداخلية: مدخل نظري وتطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- شحاته، السيد شحاته، (2018)، "أساسيات الرقابة والمراجعة الداخلية"، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشهري، عبدالله عوض، (2022). "الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية"، دار اليازوري العلمية.
- صالح، أحمد السيد وداليا السيد، (2019)، "مبادئ الرقابة والمراجعة الداخلية وفقاً للمعايير الدولية والأمريكية"، ط (3).
- طالب، علاء؛ العامري، علي؛ والحسين، حميدي، (2014). استراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي: مدخل تكاملي، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- الطيشة، غنيم؛ حوامة، قاسم، (2009). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة التربوية، الكويت.
- عبد الله، رقية الأمين، (2017). أثر الرقابة الداخلية في زيادة الإفصاح والشفافية عن العمليات في شركات المساهمة المحدودة: دراسة تطبيقية على شركة بزيانوس للأغذية والمشروبات المحدودة، بحث ماجستير، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- العجيلي، صالح عبد عايد؛ المنديل، ناظر احمد، (2018)، "دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري"، مجلة العلوم القانونية.
- العيسوي، عبد الرحمن محمد، (2011). سيكولوجية الفساد والأخلاق والشفافية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- غالب، جورج دانيال، (2003). تطور مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مزهود، حنان، (2018). "دور الشفافية الإدارية في الوقاية من إهدار المال العام"، مج(9)، ع(3)، ص 348-359، مجلة العلوم القانونية والسياسية.
- هلندي، آلان عجيب؛ الغبان، ثائر، (2010). دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في إقليم كردستان، العراق: مجلة العلوم الإنسانية، مج (7)، ع (45).
- وهاب، أسعد محمد علي، (2011). التقنيات المحسوبة في تدقيق البيانات المالية، ط (1)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- Koppal, Tanja. (2004). Demands For Transparency, Genomic & Proteomic. Retrieved March 11, 2012, from: [www.genpromage.co](http://www.genpromage.co)
- Rewlins, Brad L. (2008). Measuring the relationship between organization transparency and employee trust. Public Relation journal.2 (2) Available: <https://www.prsa.org/PRJOURNAL/VOL2NO2>

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الدكتورة/ ثنوى عبدالله العمري، الباحثة/ شروق وصل الله الحربي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.54.3>