

أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات

بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة

العربية السعودية

اعداد الباحث /

الاسم / فارس بن غازي بن تركي الحبردي

الرقم الجامعي / 232002112

اشراف /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

٢٠٢٤م - ١٤٤٥هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه
أجمعين:

فما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم لولا فضل الله عز وجل وتوفيقه وفضل أصحاب
الفضل الذين لهم أدين وكنت بهم بعد الله أستعين.

الشكر لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعاننا على إكمال هذا البحث المتواضع ويسعدنا بعد
ذلك أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

لتفضلهم بالإشراف على هذا البحث ولما بذلوه من جهد في توجيهنا ومتابعتنا وحرصهم
الدائم على تقديم الدعم والعون فله كل الشكر والامتنان جزاه الله تعالى خير الجزاء عنا
ومتعه الله بوافر الصحة والعافية.

وخالص المحبة والوفاء وجزيل الامتنان إلى جامعة ميد او شن منارة العلم والمعرفة التي
أتاحت لي فرصة الدراسة لنيل هذه الدرجة

المحتويات

٢	الشكر والتقدير
٣	فهرس المحتويات
٥	الفصل الأول
٦	أولاً: المقدمة
٧	ثانياً مشكلة الدراسة
٧	ثالثاً: أهداف الدراسة
٨	رابعاً: أهمية الدراسة
١٠	خامساً: أسئلة الدراسة
١٠	سادساً: فرضيات ومتغيرات الدراسة
١١	سابعاً: منهجية وأدوات الدراسة
١٢	تاسعاً: حدود البحث
١٢	تاسعاً: المفاهيم والمصطلحات
١٤	الفصل الثاني
١٥	الدراسات السابقة
٢٣	المبحث الأول: الأدوات الرقابية
٤٣	المبحث الثاني: جودة الأداء بالمشروعات

٥٣	الفصل الثالث
٥٤	مجتمع الدراسة
٥٤	عينة الدراسة
٥٥	تعريف المنهج:
٥٦	البيانات الشخصية.
٦٢	نتائج تحليل متغيرات الدراسة
٦٣	التحليل الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة وفروضها
٧١	الفصل الرابع
٧٢	مناقشة النتائج
٧٢	نتائج الدراسة:
٧٤	الإقتراحات والتوصيات:
٧٥	آفاق الدراسة:
٧٦	الخاتمة
٧٧	المراجع والمصادر المقترحة:
٨٠	الاستبيان
٨٦	المستخلص

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

تعد الرقابة من أهم مجالات البحث العلمي في العصر الحالي وذلك لما لها من أهمية كبرى على مستوى المنظمات في مختلف مجالاتها الحكومية والأهلية وغيرها. وتشير الدراسات والإثباتات إلى أهمية الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لأن هناك نتيجة في الدراسات والأبحاث التي تقارن العلاقة بين الرقابة والإدارة أن المؤسسات الاقتصادية في حالة سباق نحو المستقبل لما لها من تحديات وشدة المنافسة من المحيط الخارجي الذي يتميز بتطور سريع وعميق في شتى المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية والتي تفوق قدرات الهيئة وعدم قدرة التكيف مع الوضع الجديد الذي يتميز بمعطيات جديدة، وبعد أن كان هدف الهيئة هو تحقيق تقدمها وازدهارها أصبح همها الوحيد هو إيجاد حلول تسمح لها ببقائها. مما أدى بها إلى السعي نحو إيجاد أساليب وبرامج تسيير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية والمثلى. وحتى تحقق الهيئة هذه البرامج لجأت إلى استخدام نظام الأدوات الرقابية والذي يعتبر خط دفاع قوي يضمن ويحمي مصالح هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث يعتبر العين الساهرة التي تحقق لها سلامة تدفق أموالها وتوزيعها، وحماية أصولها وموجوداتها وسلامة عملياتها ودقة تسجيلها، واكتشاف الأخطاء إذا ارتكبت فور حدوثها وقبل أن يزداد ويستفحل أمرها فنظام الأدوات الرقابية هو رقابة الأداء للعاملين في الهيئة أين كان ادارتهم وأين كانت طبيعة عملهم لكي يتم تأدية وظيفتهم بطريقة صحيحة ومتناسقة. فعند احترام متطلبات واجراءات تطبيق نظام الأدوات الرقابية بشكل جيد ومناسب تستطيع المؤسسة تقييم أدائها العاملين بها وتعتبر الأدوات الرقابية من أهم الوسائل الذي يستخدمه علم الإدارة والذي يعبر عن قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة حيث تعتمد المؤسسات المعاصرة على عدة عوامل وركائز أساسية ومن أهمها هو الاهتمام الكبير بالعنصر البشري الي تعتبره الهيئة ثروة وأصل من الأصول التي تسعى جاهده على توفيره بالشكل الذي يزيد من فعالية أداء الهيئة بغرض تعظيم الأرباح والبقاء في السوق في ظل المنافسة القوية والمستمرة ومن أبرز العوامل التي تساعد على ذلك هو دراسة كيفية التأثير على مستوى الأداء عن طريق توفير الإمكانيات التي تعمل على توجيه هذه الثروة البشرية بحيث تعمل على زيادة معدل رضاهم وتحقيق الولاء الكامل منهم تجاه الهيئة ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الهيئة على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكتسابها المهارات

المطلوبة مثل التدريب والتأهيل المناسب واكسابهم الخبرة والمعرفة للقيام بأعمالهم المكلفين بها تحت اشراف الأدوات الرقابية لتقييم الأداء وتوجيهه في اتجاه تحقيق الأهداف العامة لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك .

ثانيا مشكلة الدراسة

يعتبر نظام الرقابة الداخلية احدى المقومات المهمة للنهوض بالمؤسسات والوصول الى ما تطمح اليه تلك المؤسسات. ومن خلال المقدمة السابقة يتضح ان العالم اليوم يشهد موجة من التغيرات والتحولات السريعة التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لدول العالم على اختلاف درجتها في التقدم والنمو. وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالأدوات الرقابية باعتبارها العنصر الرئيسي في عملية الرقابة علي سير العمل والمحور الأساسي لمواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة التي تدعو الي تطور تلك الأساليب لمواكبة التقدم التكنولوجي والتقني وحتى يتم الالتزام بالإجراءات والقواعد الداخلية للهيئة، إن نظام الرقابة الداخلية والأدوات الرقابية المستخدمة أصبح جزءا لا يتجزأ من عمل أي مؤسسة او هيئة فهو نظام شامل ويضم تحت مظلته العديد من الأنظمة الرقابية الفرعية المهمة المتمثلة بالنظام الرقابي المحاسبي و المالي والإداري ولا بد من ان يوجد نظام الأدوات الرقابية فعال له دور أساسي في تحسين الأداء الشامل وجودة الاداء بالمشروعات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ومما سبق فان الاشكالية تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظام الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، تقييم أدوات الرقابة وجودة أداء المشاريع، والمعلومات والاتصالات، المراقبة والضبط) على جودة

التقارير المالية بأبعادها) الملاءمة والتمثيل الصادق هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وعليه تم صياغة الأهداف التالية:

التركيز على دور الأدوات الرقابية في تحسين الأداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

(١) إبراز أهمية الأدوات الرقابية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

(٢) المساهمة في الكشف عن طبيعة الأدوات الرقابية المستخدمة من طرف ادراه المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك

(٣) بفهم نظام الرقابة ووتيرته ونمطه والمسئول عنه والمجالات التي تمارس عليه ووسائله وأنواع تقاريره وأسس تفعيله وأهم معوقاته.

(٤) محاولة فهم تقييم الأداء كوظيفة من وظائف إدارة المشاريع بالهيئة، وفهم أهدافها ومعاييرها وطرقها ومدى تحقيقها لأهدافها

(٥) محاولة الكشف عن مدى تحقيق أهداف الأدوات الرقابية لأهداف تقييم جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

(٦) تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه واكتشاف دور الأدوات الرقابية الفعال في التأثير في أداء العاملين.

(٧) تقدير ما إذا كانت الكلفة المادية لاستخدام الأدوات الرقابية يمكن استثمارها على المدى البعيد للهيئة ومدى انعكاسها على عملية رفع نسبة جودة الاداء بالمشروعات وزيادة الربحية

(٨) اقتراح مجموعة من التوصيات والتي من شأنها أن تعزز استخدام الأدوات الرقابية في إدارة المشاريع في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

رابعاً: أهمية الدراسة

تستخدم الإدارة عدداً من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات اختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته. بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً ومن أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية، الموازنات التخطيطية، التقارير والسجلات. البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى

الخرائط الرقابية ان دراسة نظام الأدوات الرقابية هو من المواضيع القديمة والمتجددة تسعى الدراسة إلى تقييم جودة الاداء بالمشروعات وتحديد نقاط القوة والضعف في جودة الاداء بالمشروعات لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها عبر دراسة وتقييم أنظمة الأدوات الرقابية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وأثرها على جودة الاداء بالمشروعات الأهمية فيما يلي:

الأهمية العلمية:

- (١) بيان أهمية المورد البشري كأهم مورد من موارد الهيئة ودوره في عمليات جودة الأداء بالمشروعات
- (٢) أهمية الأدوات الرقابية كموضوع من المواضيع الهامة خاصة إذا ما ارتبطت بمؤسسة حكومية
- (٣) بيان أهمية الدور الذي تلعبه هذه الأدوات الرقابية في تحسين جودة الاداء بالمشروعات الحكومية
- (٤) ترجع أهمية الدراسة كونها تناولت موضوعا غاية في الأهمية ويخص هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ودورها الكبير في الاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية.
- (٥) الأهمية العلمية للدراسة من خلال إثراء البحث العلمي بمضمون نظري وتطبيقي في مجال الأدوات الرقابية وتقييم الأداء في الجهات الحكومية

الأهمية العملية:

- (١) بيان دور الأدوات الرقابية علي تحسين الأداء للعاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
- (٢) بيان أهمية الرقابة الفعالة في تقييم أدائهم والكشف عن الأخطاء والانحرافات في المشاريع الخاصة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك
- (٣) أهمية تقييم الأداء في مجال التخطيط لاحتياجات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من الموارد البشرية
- (٤) تحديد احتياجات التدريب والنقل والترقية والكشف عن جوانب الضعف والقوة في الأداء، بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك
- (٥) أهمية التقييم الفعال لجودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٦) بيان الأهمية العملية من خلال النتائج الميدانية التي سوف تتوصل إليها الدراسة والتي نأمل أن تستفيد منها إدارة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

خامسا: أسئلة الدراسة:

وبغية الإلمام بهذا الموضوع بصفة أكثر تفصيل وتحقيقا للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وتماشيا مع اهداف الدراسة يمكن الإشارة إلى مجموعة من التساؤلات والتي تشكل تلك الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع تتمثل في الاتي:

١. ما هي مميزات واجراءات استخدام الأدوات الرقابية لنجاح إدارة المشاريع في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
٢. ماذا نقصد بجودة الاداء بالمشروعات في الهيئة وتقييمها ومؤشرات قياسها؟
٣. ما أثر استخدام الأدوات الرقابية من حيث الملائمة في التطبيق علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟
٤. ما اثر التمثيل الصادق لاستخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟
٥. ما أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. طبقا للمتغيرات الديموغرافية للعاملين (السن والمؤهل وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)؟

سادسا: فرضيات ومتغيرات الدراسة:

من خلال النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة والتي تأمل الباحثة أن تستفيد منها إدارة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأدوات الرقابية على جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

ومن خلال الفرضية الرئيسية للدراسة يمكن اشتقاق عدد من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لملائمة استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمثيل الصادق لاستخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. طبقا للمتغيرات الديموغرافية للعاملين (السن والمؤهل وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)

متغيرات الدراسة:

١- المتغير التابع: جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٢- المتغير المستقل: استخدام الأدوات الرقابية

سابعاً: منهجية وأدوات الدراسة

سوف يتم الاعتماد من قبل الباحثة في هذا البحث على علي الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي ادي الي استخدامنا تقنية المنهج الوصفي لأنه انسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا علما أن نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث متاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي إن لكل فرد في المجتمع الاحتمال نفسه في الاختيار وإن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر بينما الجانب التطبيقي

أدوات الدراسة:

اعتماد اداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم استخدام الأدوات الرقابية على جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

تاسعا: حدود البحث

الحدود الزمانية: ١٤٤٥هـ

الحدود المكانية: هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

الحدود البشرية: العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

علمية: استعرضت الدراسة أثر استخدام الأدوات الرقابية على جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك..

توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على العاملين بإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

تاسعا: المفاهيم والمصطلحات

تعريف الرقابة:

- "هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحتارهم وتعاونهم، فيدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها"
- وتعرف الرقابة أيضا: "الرقابة هي نشاط وعملية منظمة تسعى من خلالها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك إلى قياس أداء العاملين، والتأكد من سير الأعمال داخل مصالحها، وفق ما تم التخطيط له واصلاح الأخطاء وتقويم الانحرافات لضمان جودة خدماتها المقدمة للفرد والمجتمع"

تعريف الأداء:

- وأيضا يعرف الأداء: هي قدرة العامل داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على إتمام المهام الموكلة إليه بدرجة من الكفاءة والفعالية تمكنه من الارتقاء في السلم المهني وحصوله على مكافئات مادية ومعنوية في إطار تحقيق الأهداف المرسومة من طرف هيئة الزكاة والضريبة والجمارك هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

مفهوم الأداء الإداري:

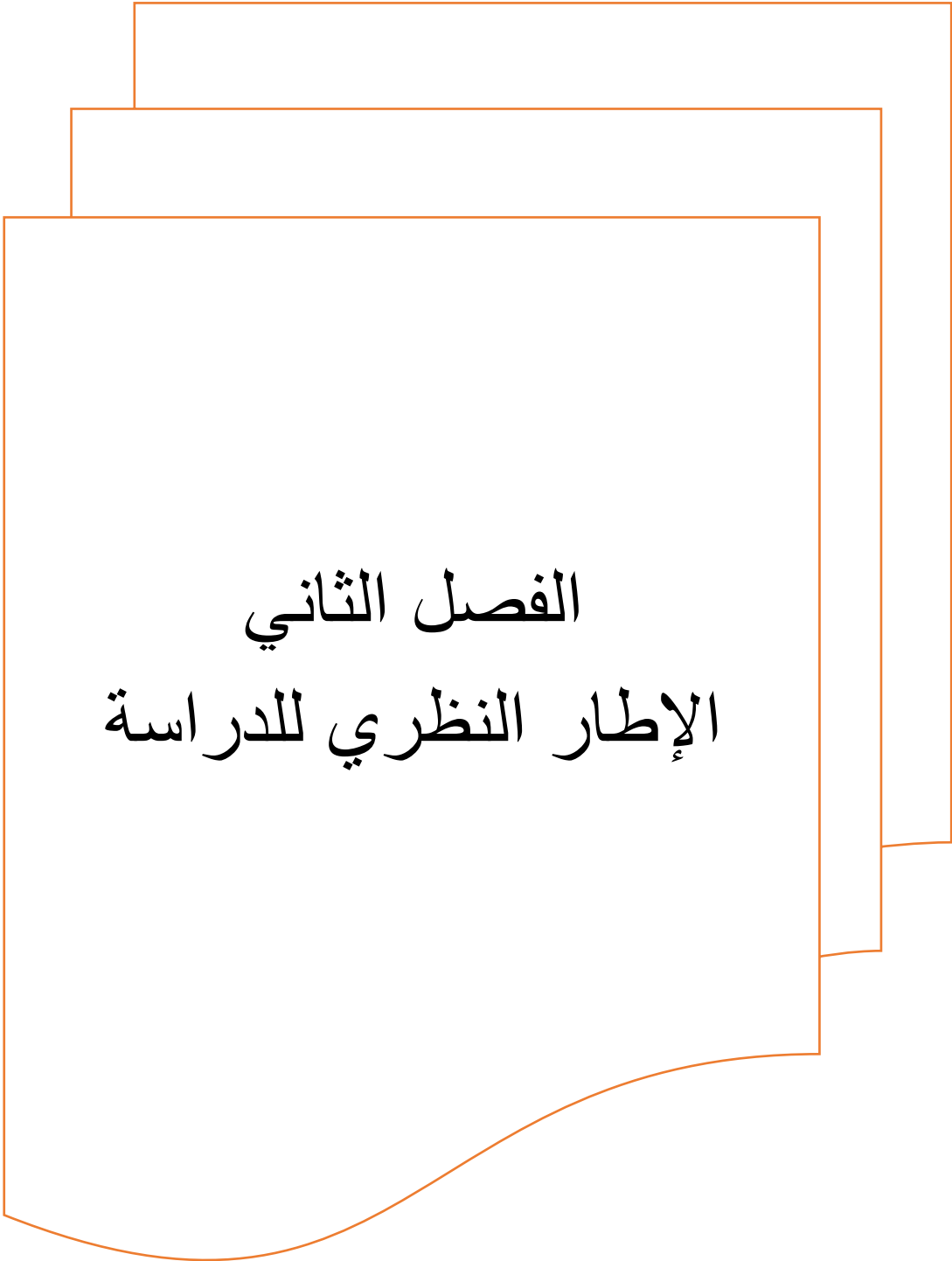
هو الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال المكلف بها الموظف الإداري وبيان مسار وكيفية الطريقة لتنفيذ العمل لتحقيق أهداف هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

وضع الخطط اللازمة لتنظيم مرافق المنافذ الجمركية وإدارتها واستثمارها، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة. وضع معايير لمتابعة مؤشرات أداء أعمال الهيئة وخططها، التي تكفل تطوير أدائها وخدماتها، وللهيئة التنسيق في هذا الشأن مع من تراه من الجهات ذات الصلة باختصاصاتها.

نجاح إدارة المشروع،

وهو في الأساس تقديم أشياء عالية الجودة في الوقت المناسب مع تحقيق جميع المتطلبات اي بمعنى آخر (كفاءة المشروع)، اما بالنسبة لنجاح المشروع، وهو أمر أوسع بكثير فهو فن تحقيق الأهداف والغايات، وتقديم الجودة الموعودة في الوقت المناسب، دون خلق اي تكاليف إضافية.



الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الدراسات السابقة:

ومن خلال الدراسات التي اطلعنا عليها، يمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا كما

يلي:

دراسة (مختار ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الرقابة الإدارية على جودة الاداء بالمشروعات بشركات التأمين والوسائل والطرق الحديثة المتبعة في تنفيذ الرقابة الإدارية والتعرف على مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان. - بالتطبيق على شركة التأمين الإسلامية. ولقد تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في الكشف عن مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان، وأثرها على جودة الاداء بالمشروعات والذي يؤدي الى تحقيق أهداف هذه المنظمات الخدمية من خلال أدوات البحث المستخدمة. والخروج بمجموعة من التوصيات؛ التي يمكن أن تساعد في الارتقاء بمستوى الرقابة الإدارية في شركات التأمين. وكونها إحدى الدراسات التي بحثت في واقع الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان وعلاقتها بأداء العاملين، محاولة لمعالجة موضوع إداري حيوي يؤثر في حياة الشركات والتنظيمات، اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي - التحليلي في أجزائها وذلك من خلال المصادر المتوفرة في المصادر الثانوية والاستبانة الموجهة للعاملين، تم اخذ عينة قصدية تتمثل في رؤساء الاقسام، مدراء الادارات، مساعدي المدير العام ونواب المدير العام بشركة التأمين الإسلامية البالغ عددهم ١٠٢ شخص، تم توزيع عدد (٩٣) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (٩٠) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (٩٦,٧) %، وتم تحليل الاستبيان بالبرنامج الاحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج اهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الرقابة الإدارية وأداء العاملين، وأوضحت أن تنوع الاساليب الرقابية المستخدمة يؤثر ايجاباً على تطوير جودة الاداء بالمشروعات وبينت الدراسة ان هنالك بطء في تشخيص المشاكل الإدارية وانه مازالت تستخدم طرق تقليدية في تقويم أداء العاملين. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة التحديث والتطوير المستمر للهيكل

التنظيمية، والنظم الرقابية المستخدمة والعمل على تشخيص المشكلات بسرعة وفعالية لمتابعة اوجه الخلل والقصور.

دراسة (بشير ٢٠٢٢):

تناولت هذه الدراسة محورين: الأول تحليل طبيعة أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والثاني هو نظام الأدوات الرقابية في الوحدات الحكومية. وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو قياس أثر تطور الأدوات الرقابية في الوحدات الحكومية مدى تأثير هذا التأثير في تحسين أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لليبيا. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد تم تحليل الاستبيان باستخدام إحصائية ألفا كرونباخ الأساليب، التحليل الإحصائي الوصفي، اختبار T، ارتباط بيرسون معامل والانحدار البسيط. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أهمية الأدوات الرقابية نظرا لكبر حجم الوحدات الحكومية تعقيد العمليات وصعوبة التواصل بينها ناستيك، أثر وجود هذه الصعوبات على إصدار التقارير باعتبارها أحد العناصر الهامة في النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي للوحدة الحكومية والأسس التي يركز عليها صناع القرار. وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير الرقابة في مجال الخدمات الحكومية ورفع كفاءة هذه الوحدات من خلال استغلال مواردها المالية وتعزيز المساءلة النزاهة بما يتماشى مع التطورات في البيئة التنظيمية من قبل إعادة بناء البنية التحتية للوحدات الحكومية بوجود صوت هيكل هذه الوحدات يحث على زيادة كفاءة فعالية نظام الأدوات الرقابية وبالتالي يساهم في تحسين الأداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في ليبيا من خلال إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن كفاءة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في ليبيا ومدى فعالية هذه الوحدات في التقارير التي تصدرها والتي بدورها يساهم في نجاح عملية التدقيق في النهاية.

دراسة (السرحان ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحكم الإلكتروني على مستوى جودة الاداء بالمشروعات في مؤسسات التمويل الحكومية الأردنية الباحثون تم مسح جميع مؤسسات التمويل الحكومية السبعة. استبيان يضم (٣٤) فقرات جمع البيانات تم تصميم عينة تكونت من ١١٣ موظفا. تحليل تأثير أبعاد الرقابة (المدخلات، العمليات، سلوك الموظف) تم تحليل أداء الموظفين باستخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية العلوم

(SPSS). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية 0.5 لجميع التحكم الإلكتروني وتم العثور على الأبعاد التي تؤدي إلى تحسين جودة الاداء بالمشروعات في مؤسسات التمويل الحكومية. هناك تأثير كبير 0.5 من المجتمع أبعاد الرقابة الإلكترونية على مستوى أداء الموظفين في الحكومة مؤسسات التمويل. دراسة التدريب المستمر للعاملين في مؤسسات التمويل الحكومية على كيفية استخدام أدوات الرقابة الحديثة لصالح الأداء وتحديث أنظمة التحكم والبرمجيات المستخدمة في مؤسسات التمويل الحكومية في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

دراسة (ادم ٢٠١٨):

تناولت الدراسة أثر نظام الأدوات الرقابية في تقويم الأداء المالي في المؤسسات العامة. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في تزايد حالات الغش والاختلاس والتزوير في المؤسسات بالدولة بالرغم من وجود نظام للرقابة الداخلية يعتمد عليه في أحكام الرقابة على تحصيل الإيرادات وسداد النفقات في تلك الوحدات، كما أن هنالك العديد من الظواهر السالبة في الأداء المالي في المؤسسات العامة والتي نلخصها في الضعف في الأدوات الرقابية المعمول به الآن. هدفت الدراسة إلى دراسة أثر نظام الأدوات الرقابية في ضبط الإيرادات والمصروفات في المؤسسات العامة، بيان دور نظام الأدوات الرقابية في تحقيق أهداف المؤسسات الاستراتيجية والتشغيلية والمالية، تحديد نواحي القصور والضعف في نظام الأدوات الرقابية في المؤسسة، التأكد من مدي سلامة القوانين والتعليمات المالية والتحقق من مدي كفايتها وملائمتها، العمل على اقتراح أساليب وطرق لأحكام الرقابة على ممتلكات وموجودات المؤسسات العامة. لتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار الفرضيات الآتية: تنفيذ السياسات في المؤسسات العامة الاستراتيجية والتشغيلية والمالية يحقق دور نظام الرقابة الداخلية، وجود نظام رقابة داخلية ذات كفاء يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات العامة، فعالية نظام الأدوات الرقابية يحسن الأداء المالي في المؤسسات العامة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يساهم تخطيط الاستقلال الوظيفي بين إدارة تقوم تنفيذ العمليات والمحاسبة في تقويم الأداء المالي، توزيع الوظائف والمهام اللازمة في عناصر الموارد البشرية يساعد في تقويم الأداء المالي، توافر الكفاءة لدي المحاسبين يساعد على التطبيق السليم للرقابة الداخلية. أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بالقيم الأخلاقية والاستقامة اللازمة يساعد في تقويم الأداء المالي، والاستمرار في تطوير المقدرات الرقابية التي

تساعد في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات، وتطوير وسائل الرقابة بتشجيع أساليب البحث العلمي والتحليل المالي والتدريب المستمر للعاملين لمعرفة اللوائح والقوانين

دراسة (السامرائي ٢٠١٦):

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان. وتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان لسنة (٩٣١٦) والبالغ عددها ٦ شركات، اما عينة الدراسة فقد شملت المدراء الماليين والمحاسبين واعضاء لجان التدقيق الداخلي ورؤساء لجان التدقيق الداخليين والمدققين الداخليين العاملين في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان البالغ عددهم ٦١ ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصف التحليلي إضافة الى استخدام كل من تحليل الانحدار البسيط المتعدد وتحليل المسار الإختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبيئة الرقابية والمعلومات والاتصالات على جودة التقارير المالية في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,00$). ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبيئة الرقابية والمعلومات والاتصالات على جودة التقارير المالية من حيث الملاءمة في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,35$). ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبيئة الرقابية على جودة التقارير المالية من حيث التمثيل الصادق في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,00$). وعلى ضوء هذه النتائج اوصت الى تفعيل دور لجان التدقيق الداخلي كونها تلعب دورا هاما في تحقيق نظام الرقابة الداخلية وتحقيق الجودة في التقارير المالية من خلال دراسة تلك التقارير قبل رفعها للإدارة والأشراف على نتائج العمال.

- دراسة (عياش ٢٠١٤):

بعنوان: "دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي" دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على عناصر هيكل الرقابة الداخلية، وتقويم نظم الرقابة الداخلية في شركات الاتصالات اليمنية ومعرفة مدى وجود عالقة بين عناصر الرقابة الداخلية وكفاءة الأداء المالي في شركات الاتصالات اليمنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لوضع الإطار النظري للدراسة، كما تم إجراء دراسة

ميدانية لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم خلالها جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على شركات الاتصالات اليمنية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تتمتع شركات الاتصالات اليمنية بهياكل رقابة داخلية جيدة ومقبولة، كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين عناصر الرقابة الداخلية وكفاءة الأداء المالي، ان وجود عناصر رقابة داخلية جيدة يؤدي بالضرورة الى تحسين الخصائص النوعية للبيانات والمعلومات المالية التي تساعد الدارة على ترشيد ودعم قراراتها.

- دراسة (عبد المالك ٢٠١٥):

بعنوان: "القياس والفصاح المحاسبي عن عناصر القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي" دراسة حالة مجمع صيدال – وحدة الحراش. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الصالح المحاسبي في الجزائر وتباين طرق القياس ومتطلبات الإفصاح المحاسبي لعناصر القوائم المالية في ظل تبني النظام المحاسبي المالي، وذلك من خلال إبراز أهمية عمليتي القياس والإفصاح وتبيان مدى إسهامهما في إعطاء صورة واضحة حول أداء ووضعية المؤسسة من خلال تقديم معلومات مالية ذات مصداقية ومعبرة عن واقع المؤسسة. لتحقيق هذه الأهداف تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، كما تم استعمال منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالقياس والإفصاح، ومن بينها أن النظام المحاسبي المالي جاء بعدة بدائل لقياس عناصر القوائم المالية وبمتطلبات للإفصاح والتي من شأنها إعطاء معلومات مالية ذات مصداقية، ولكن، ومن خلال واقع الممارسة المحاسبية نلاحظ عدم وجود بيئة اقتصادية لتطبيق كل هذه البدائل والمتطلبات وهو ما يجعل القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتميز بالقصور في مصداقية المعلومات المالية.

- دراسة (عز الدين ٩٣١٥):

بعنوان: "أثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المدقق الداخلي" راسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة. هدفت الدراسة الى بيان اثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على اداء المدقق الداخلي

من خلال الدور الوسيط لخصائص التدقيق الداخلي. تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة ضمن نطاق العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها ٧ جامعات، اما عينة الدراسة فقد شملت المديرين الماليين والمحاسبين والمدققين الداخليين ولجان التدقيق البالغ عددهم ٦١ تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي اضافة الى استخدام كل من تحليل الانحدار البسيط المتعدد وتحليل المسار لإختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها، وجود أثر ذي دلالة احصائية لفاعلية نظام الرقابة الداخلية بمقوماته) تقييم أدوات الرقابة والمعلومات والاتصالات (على اداء المدقق الداخلي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ووجود أثر ذي دلالة احصائية لخصائص التدقيق الداخلي بأبعاده) الاستقلالية والكفاءة المهنية (على اداء المدقق الداخلي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ووجود أثر ذي دلالة احصائية لفاعلية نظام الرقابة الداخلية بمقوماته على اداء المدقق الداخلي بوجود خصائص التدقيق الداخلي كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. واوصت الدراسة بضرورة ان يكون نظام الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة مبسط ومفهوم م وخالي من التعقيد مع ضرورة توفير المرونة.

- دراسة (الكروي ٢٠١٥):

بعنوان: "دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالت الفساد المالي) واقع ومعوقات ("دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان". هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان من خلال التعرف على العوامل التي تساعد على انتشار ظاهرة الفساد المالي. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة وبعد اختبار صدقها وثباتها تم توزيع (١٦٨) استبانة وبواقع ثالث استبانة لكل شرك واسترجع منها ١٤١ استبانة، ثم استخدمت الأساليب الإحصائية الملاءمة من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها ١٧٣ شركة، وتم اختيار اسلوب العينة العشوائية حيث شملت عينة الدراسة

٥٦(شركة صناعية وبنسبة ٧٦,٧% من مجتمع الدراسة، وقد تمثلت بالمدرء الماليين والمحاسبين والمدققين الداخليين العاملين في تلك الشركات وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها، وجود معوقات تحد من قدرة نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، ووجود دور ايجابي لنظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، وبينت ايضا عدم وجود فروقات معنوية ذات دلالة احصائية بين اراء الفئات المشمولة بالدراسة) المدرء الماليين، المدققين الداخليين، المحاسبين (حول دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي في تلك الشركات عن مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$).

دراسة الشريف (٢٠١٣)

بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة).

تهدف الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: قيام إدارة التطوير الإداري بتطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل وتحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين كما أظهرت النتائج عدم وجود متابعة وعناية بالموارد المتاحة للجامعة كالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة بالجامعة.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة بالقيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها وضرورة تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة اجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل

الإداري كما أوصت الدراسة بضرورة توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل لعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

دراسة (رائد ٢٠١١):

تعتبر أثر استخدام الأدوات الرقابية من المديرية التي دخلت حديثا ف التنظيم الاداري للمؤسسات والشركات بشكل عام واتخذت عدة مسميات منها التدقيق الداخلي او التفتيش المالي والاداري او الرقابة المالية والادارية ومهما اختلف الاسم او الصفة من مديرية او قسم او مكتب الأمانة بجميع الاحوال كان تتبع راس الهرم الاداري ومرتبطة مباشرة, وتوجهه الية التقارير الدورية مباشرة, الامر الذي اعطى دائرة الأدوات الرقابية اهمية كبيرة, وخاصة انها الدرع الواقي للمؤسسة ومدخل للتدقيق الخارجي وفق ما اشارت الية الاصدارات المهنية الامريكية وقد بينت انه يجب على المدقق الخارجي ان AICPA, SAS NO يبدي راية عن نظام الأدوات الرقابية المحاسبية .

-دراسة (غوالي محمد البشير ٢٠٠٨):

دور المراجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بوقله, مذكرة ماجستير, , علوم التسيير, فرع إدارة الأعمال, جامعة الجزائر, ٢٠٠٤: حيث حاول الباحث الإجابة على الإشكالية المتمثلة في ان المؤسسة الجزائرية في ظل التغيرات المحيطة بها, من اجل كسب مكانة مشرفة في الأسواق عليها الاهتمام بنوعية المعلومات حتي تكسب ثقة المتعاملين معها خاصة اذا كانت مدعومة بتقرير ايجابي من المراجع حيث ان الوثائق التي تعتبرها المؤسسة من أهم الوثائق الادارية التي يرغب المتعامل الطالع عليها, وذلك من خال اعتبار المراجعة أداة رقابية تسمح في تحسين نوعية المعلومات من خال إعطاء رأي فني محايد. الخارجي وكالة ورقلة, مذكرة ماجستير, علوم التسيير, تخصص تدقيق ومراقبة التسيير, جامعة قاصدي عفاف نفيسة: إثر نظام الأدوات الرقابية على أداء المؤسسات المصرفية - دراسة حالة بنك الجزائر مرباح ورقلة, ٢٠٠٨ وتمحورت هذه الدراسة: إلى أي مدى يؤثر نظام الأدوات الرقابية على أداء المؤسسة المصرفية. حيث تضمن الجانب النظري وصف أنظمة الرقابة بالوكالة عن طريق التمعن فيها واستجواب موظفيها وذلك لفهم أهمية الدورة ودراسة إجراءات تطبيق الرقابة مما يسمح لها باستنتاج عدم فعالية نظام الأدوات الرقابية بالوكالة بسبب نقص تطبيق هذا النظام

المبحث الأول: الأدوات الرقابية

تمهيد:

تعتبر الرقابة الداخلية أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة مخاطر نقص الجودة والحد منها حيث أن وضع نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفعالية ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة بشكل حماية من مخاطر نقص جودة في أداء المشاريع التي تواجهها، ومما لا شك فيه أن دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المؤسسة يعتبر حجر الأساس الذي ينطلق منه المراجع عند إعدادة لبرنامج المراجعة، فكلما كان هذا النظام سليماً وفعال كلما قلل المراجع من حجم العينة الخاضعة للدراسة وكلما كان ضعيفاً اضطر المراجع لتوسيع العينة. سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي والنظري لنظام الرقابة الداخلية من خلال المباحث التالية:

تعرف الرقابة

بأنها عملية تنطوي على تقييم ورصد ومراقبة مختلف الوحدات الفرعية للمنظمة، تقارن بين الأداء الفعلي لوحدات المنظمة والأداء المخطط له، ثم قياس الفرق بين الإثنين، وتحديد لأسباب التي أدت إلى وجود اختلاف بينهما، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تزيل هذا الفرق أو على الأقل تخفف منه. ويمكن القول أن الرقابة الإدارية هي المهمة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة في إطار جدول زمني محدد، ومن خلالها تؤثر إدارة المنظمة على الأعضاء الآخرين لتنفيذ الاستراتيجيات التي تضعها.

أنواع الرقابة الإدارية:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الرقابة الإدارية على السلوك في المنظمات، ولكل نوع نظامه الخاص ومعايره، وهي على النحو التالي:

١- الرقابة التنظيمية:

الرقابة التنظيمية أو الضوابط التنظيمية هي القواعد الرسمية وإجراءات التشغيل الموحدة التي تبلغ بها إدارة المنظمة جميع وحداتها، وما يحدد تلك الضوابط هي الخطط التي تضعها المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها. وتستخدم هذا النوع منظمات الأعمال التجارية، إذ تقيس من خلاله عائد الاستثمار وخفض التكاليف والحصة السوقية، ويُترجم ذلك إلى مقاييس أداء محددة مثل التكاليف القياسية لعرض أسعار المبيعات والميزانيات.

٢- الرقابة الاجتماعية:

الرقابة الاجتماعية أو الرقابة غير الرسمية هي التي تنطوي على السيطرة على السلوك في المنظمات، دون أن يكون لها معايير مكتوبة صريحة أو سلطة رسمية. ويأتي اتجاه تلك الضوابط من الالتزام المتبادل بين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض، والمثل المشتركة بينهم وهي معاييرهم حول المشاركة والمساعدة وأداء العمل وما إلى ذلك، ويسهل تطبيق ضوابط الرقابة الاجتماعية نظرًا لقبولها بين الأعضاء وامثالهم لها.

٣- الرقابة الذاتية

المقصود بالرقابة الذاتية السيطرة التي يمارسها الفرد على نفسه بهدف تحقيق الأهداف والتطلعات الشخصية. والرقابة الذاتية تفرض على الأشخاص أهدافًا معينة يسعون بكل قوة لتحقيقها، وبالتالي فإن اتجاه هذه الرقابة يأتي من الأهداف والتطلعات الفردية. وينتج عن الامتثال للرقابة الذاتية مكافآت ذاتية في المقام الأول وهي شعور الفرد بالبهجة والرضا وإتقانه الذاتي، وكذلك فإن جزاءات عدم الامتثال ذاتية أيضًا، وهي الشعور بالفشل وخيبة الأمل.

أهمية الرقابة الإدارية:

تمثل الرقابة الإدارية من أهم العمليات التي تحرص إدارات المنظمات على إدراجها بها، من أجل اكتمال عملية الإدارة بها، ففي المنظمات الكبيرة والمعقدة يصعب وضع معايير دقيقة للأداء، وبالتالي يحتاج المسؤول التنفيذي إلى جميع أنواع المعلومات في الوقت المناسب، ويستخدم الرقابة الإدارية للحكم على مدى دقة المعايير.

وهناك العديد من الأسباب التي جعلت من نظام الرقابة الإدارية ضروريًا في كل منظمة، وتتمثل تلك الأسباب فيما يلي:

١- التحكم في السلوك لتحقيق الأهداف التنظيمية

من خلال نظام الرقابة الإدارية يمكن التحكم في سلوك الأفراد ومنع أخطائهم التي قد تضر بالأهداف التنظيمية للمنظمة. ويقيس نظام الرقابة الإدارية التقدم المحرز، كما يكشف عن الانحرافات والإجراءات التصحيحية ويشير إليها، ويحفز المديرين على أن يصبحوا أكثر وضوحًا بشأن الأهداف.

٢- التحقق من السياسات

تُستخدم الرقابة الإدارية في التحقق من جودة مختلف الخطط، وقد تكشف عن الحاجة إلى تعديل الأهداف أو إعادة وضع الخطط. وبخلاف ذلك، توفر الرقابة الإدارية المعلومات التي يستخدمها المديرون في تحديد مدى ملائمة أهدافهم للبيئة المتغيرة.

٣- المساءلة الإدارية

تمكّن الرقابة الإدارية المديرين من الاضطلاع بمسؤولياتهم، وتفويض السلطة في الوقت ذاته، وذلك من خلال تكليف المدير مسؤوليه بالمهام، إلى جانب تحقيقه من أداء المرؤوسين للتأكد من استخدامهم السلطة المفوضة على النحو المطلوب.

٤- تعزيز الروح المعنوية للموظفين

تطبيق نظام الرقابة الإدارية يخلق جوًا من النظام والانضباط في المنظمة، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية للموظفين الذين يستطيعون التنبؤ بما سيحدث لهم.

٥- خلق الدوافع داخل الموظفين

عندما يجد الموظفون أن منظماتهم تتبع نظام تحكم سليم يتم من خلاله الحكم على أدائهم وترتيب مكافآتهم بهذا التقييم، تزداد دوافعهم ويسعون لتقديم أفضل أداء.

٦- تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمليات

عندما تركز الرقابة الإدارية على تحقيق الأهداف؛ فهي تعزز من كفاءة العمليات داخل المنظمة، لأن دون وجودها لن يتحقق المديرون من مدى تقدم الموظفين نحو الأهداف إلا بعد حدوث الفشل.

أهداف الرقابة:

تستعين مختلف المنظمات بنظام الرقابة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل فيما يلي:

١- قياس التقدم المحرز

يتحقق نظام الرقابة الإدارية من سير كل عمليات المنظمة وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الواضحة، وبالتالي فهو يُستخدم في قياس التقدم المحرز.

٢- الكشف عن الأخطاء

يهدف نظام الرقابة الإدارية إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات عن المسار المحدد، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التي تصحح من تلك الأخطاء.

٣- التغيير

يستعين المديرون بنظام الرقابة الإدارية في اكتشاف وتحديد استراتيجيات التغيير لاتخاذ الإجراءات المناسبة ضد أي تهديد.

٤- اقتراح الإجراءات التصحيحية

يقترح نظام الرقابة الإدارية الإجراءات التصحيحية التي تتخذها إدارات المنظمات من أجل التغلب على الأخطاء وأوجه القصور بها.

عناصر الرقابة الإدارية:

هناك ثلاثة عناصر أساسية تحدد مدى نجاح وفاعلية نظام الرقابة الإدارية وهي:

١- الموازنة مع أهداف واستراتيجيات الهيئة

لا بد من فهم السياسات والاستراتيجيات والأهداف التشغيلية الحالية للشركة والمُراد تحقيقها، والتأكد من مواءمة تلك الأهداف مع أهداف نظام الرقابة الإدارية، حتى يكملوا بعضهم البعض، وبالتالي ضمان تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في عمليات المنظمة.

٢- الملائمة الكاملة داخل الهيكل التنظيمي

يجب مراعاة الهيكل التنظيمي للمنظمة، وجعل نظام الرقابة الإدارية يتناسب معه تمامًا، من أجل تعزيز هذا النظام.

٣- التحفيز عبر أنظمة المكافأة

يجب على المنظمة تحفيز موظفيها على تقديم أفضل أداء وتحقيق مستويات عالية في الكفاءة والإنتاجية، ويتم هذا التحفيز من خلال رصد المكافآت.

خطوات الرقابة:

وفيما يخص مراحل الرقابة الإدارية، فهي تأتي بترتيب معين لتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة وتنفيذ خططها الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

١- تحديد معايير الأداء

أولى خطوات عملية الرقابة الإدارية هي تحديد معايير الأداء، تلك المعايير التي يتم تكليفها بقسم معين أو عضو فريق، ولا بد من تحقيقها من خلال التعاون والعمل الجماعي. وتُستخدم تلك المعايير في الحكم على الأداء أو تقييمه للحفاظ على مستوى النتائج، وبالتالي تستطيع الإدارة فهم كيفية تقدم الإنتاج، وهل يسير على الطريق الصحيح أو يحتاج إلى تعديلات. وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين،

■ النوع الأول معايير ملموسة أو محددة، وهي قابلة للقياس ويمكن رؤيتها مثل

الوقت والتكلفة والربح والنفقات والنواتج.

■ والنوع الثاني هي المعايير غير الملموسة أو المجردة، وهي أداء المدير وموقف

الموظفين، وغير ذلك.

٢- قياس الأداء

من خلال قياس الأداء، يمكن تصحيح أي انحراف عن الخطة سريعاً، ويسهل تطبيق هذه الخطوة عند التعامل مع المعايير الملموسة التي يمكن رؤيتها وحسابها. وعلى الرغم من صعوبة قياس الأداء غير الملموس نوعاً ما؛ ولكن يمكن قياسه برصد موقف الفريق تجاه عمل المدير، وكيف هي الاتصالات بينهم وبينه، وهل روحهم المعنوية مرتفعة أم لا، وبالتالي يمكن تحديد مدى نجاح المدير في إدارة فريق عمله.

٣- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء

بعد ذلك تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وتحديد مدى الانحراف، ومن ثم تحليل الفرق بينهما والذي يُسمى التباين. وإذا لم يكن هناك تباين؛ فهذا يدل على سير الأعمال بصورة جيدة، أما إذا وُجد التباين؛ فإن المدير يتخذ قراره بناءً على درجة الانحراف والتأثير على الأعمال.

٤- تحليل الانحرافات

في هذه الخطوة، يتم تحليل البيانات باستخدام الحدود المقبولة، وإذا لم تف بالمعايير؛ فيتعين على المدير معرفة هل هناك حاجة إلى مزيد من التحكم أو من الأفضل تغيير المسار نفسه. وفي حال وجود فجوة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي؛ فيجب معرفة السبب في ذلك، ثم تحديد مدى تأثير هذا الانحراف على الأعمال، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة وفقاً لذلك.

٥- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

بعد تحليل الانحراف وتحديد سببه، يُعد المدير خطة لحل المشكلة من خلال استخدام التدابير التصحيحية، من أجل تقليل الانحراف وضمان استيفاء المعايير. وبعض المواقف تحتاج إلى إجراءات تصحيحية لإنقاذ الأعمال، والبعض الآخر يحتاج إلى إجراءات تصحيح لتحسين العمليات وإعادة الإنتاج.

خصائص الرقابة الإدارية

تتميز الرقابة الإدارية الفعالة بمجموعة من الخصائص وهي:

- الملائمة: إذ يتماشى نظام الرقابة الإدارية مع احتياجات المنظمة وحجمها وطبيعتها وضرورتها.

- البساطة: يمكن فهم واستخدام نظام الرقابة الإدارية بسهولة، لأنه نظام بسيط وليس معقد.
- واقعية اقتصاديًا: إذ تقل تكلفة تطبيق نظام الرقابة الإدارية عن تكاليف الفوائد الناتجة عنه.
- المرونة: تتميز الرقابة الإدارية بقدرتها على التكيف مع العمليات والأهداف والظروف الخارجية التي تتعرض لتغيرات في فترات مختلفة.
- الموضوعية: الأداء والقياس التابعين لنظام الرقابة الإدارية موضوعيين وقابلين للتحقق ويتميزان بالدقة.
- الدقة: يعتمد عمل نظام الرقابة الإدارية على دقة المعلومات المُجمعة حول نظام العمل.
- الفاعلية والكفاءة: فاعلية نظام الرقابة الإدارية وكفاءته هي عوامل تساعد على الإشارة إلى الأخطاء والانحرافات.
- القبول: نظام الرقابة الإدارية من الأنظمة التي يقبلها جميع الموظفين في المنظمة.
- السرعة: من خصائص نظام الرقابة الإدارية أنه يُبلغ عن الانحرافات والأخطاء في الأعمال في أسرع وقت ممكن.

أساليب الرقابة

هناك نوعين من الأساليب المتبعة في نظام الرقابة الإدارية، يختلفان عن بعضهما البعض من حيث التقنيات المستخدمة وتمثل أدوات الرقابة الإدارية فيما يلي:

الأساليب التقليدية للرقابة الإدارية

١- الملاحظة الشخصية

وهي طريقة تقليدية يستخدمها المدير للحصول على معلومات مباشرة حول الموظفين، ومن خلالها يضعهم تحت الضغط النفسي لإدراكهم بأنهم مُراقبون، وبالتالي يؤدي عملهم على النحو الأمثل.

٢- التقارير الإحصائية

وهي عبارة عن تحاليل تقدم للمديرين معلومات مفيدة حول أداء المنظمة في مختلف المجالات، وتأتي على

شكل رسوم بيانية وجداول يسهل قراءتها وفهمها، ويمكن استخدامها في إجراء مقارنات مع أداء الفترات السابقة.

٣- تحليل التعادل

يستخدم المديرون هذا الأسلوب لتحليل الوضع العام بهدف معرفة العلاقة بين التكاليف والأرباح، ومن ثم معرفة الأرباح والخسائر المحتملة على مختلف مستويات النشاط.

٤- مراقبة الميزانية

في هذا الأسلوب تنفذ الرقابة الإدارية العمليات المطلوبة على هيئة ميزانيات، ثم مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الميزانية.

الأساليب الحديثة للرقابة الإدارية

١- عائد الاستثمار

وهي تقنية يمكن من خلالها قياس مدى فاعلية استخدام رأس المال المُستثمر لتوليد قدرًا معقولًا من العائد، كما يمكن استخدام هذا الأسلوب في قياس الأداء العام للمنظمة أو للإدارات التابعة لها.

٢- تحليل النسبة

تستخدم المؤسسات أسلوب تحليل النسبة في تحليل مختلف متطلبات النقد ورأس المال فيما يتعلق بالالتزامات الجارية. وتُصنف النسب التي تستخدمها المنظمات إلى: نسب السيولة، نسب الملاءة، نسب الربحية، نسب الدوران.

٣- محاسبة المسؤولية

وهي عبارة عن نظام تشترك فيه مختلف الأقسام والشعب والإدارات في المنظمة، ويُصنف هذا النظام على أنه مركز المسؤولية، ورئيسه مسؤول عن تحقيق هدفه.

٤- مراجعة الحسابات

وهي عبارة عن أسلوب منهجي يُستخدم في تقييم الأداء العام لإدارة المنظمة، للتحقق من مدى كفاءتها

تشير PERT إلى تقنية التقييم، وCPM هي طريقة المسار الحاسم، وتفيد تلك التقنيات في التخطيط والتحكم، وتساعد على أداء عددًا من وظائف الإدارة مثل التخطيط، جدولة وتنفيذ مشاريع محددة زمنيًا.

مميزات الرقابة:

تعتمد جميع المنظمات نظام الرقابة الإدارية لأنه يتضمن بعض المميزات وهي:

- ينقل أهداف المنظمة بطريقة دقيقة وواضحة.
- يسهل من جمع البيانات والمعلومات وتقديمها للإدارة،
- تستطيع إدارة المنظمة من خلاله إعادة التنظيم وإجراء التعديلات.
- يضمن فهم المدير والموظفين لخطة العمل الخاصة لبلوغ أهداف الهيئة.
- تساعد الرقابة الإدارية على توليد ردود الأفعال في جميع مراحل العمليات.
- يحقق هذا النظام تنسيق واتصال فعالين، وهو ما يؤدي إلى موائمة أهداف الهيئة.
- يقدم هذا النظام معلومات عن الموظفين إلى المدير، ولذلك فهو يُعد حلقة وصل بينهم.
- يُبقي الموظفين تحت المراقبة، وينشر الانضباط بينهم.

مبادئ الرقابة:

ينطوي نظام الرقابة الإدارية على مجموعة من المبادئ التي تحدد أهدافه وطبيعته، وهي كالتالي:

١- مبدأ ضمان الهدف

من خلال نظام الرقابة الإدارية، يتم الكشف عن أخطاء الخطط التي وقعت أو المُحتمل وقوعها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبالتالي فإن غرض هذا النظام هو تحقيق أهداف المنظمة.

٢- مبدأ كفاءة الضوابط

يستخدم نظام الرقابة الإدارية أقل التكاليف في الكشف عن الانحرافات وأسبابها، ولهذا المبدأ أهمية لأن أغلب التقنيات مكلفة.

٣- مبدأ المسؤولية الرقابية

المدير المكلف بتنفيذ الخطط هو المسؤول عن ممارسة الرقابة، ومن خلال هذا المبدأ يتجلى سوء فهم دور وحدات التحكم، لأن الموظفين المكلفين بتقديم معلومات المراقبة لا يستطيعون ممارسة السيطرة إذ لم يحصلوا على السلطة الإدارية المطلوبة.

٤- مبدأ التطلع إلى الأمام

يوفر نظام الرقابة الإدارية الملاحظات الفورية التي تُستخدم في تصحيح الانحرافات عن الأداء المطلوب بمجرد حدوثها، وفي حال عدم القدرة على تحقيق ذلك؛ فيمكن الاستناد إلى التنبؤات بالانحرافات في الوقت المناسب.

٥- مبدأ السيطرة المباشرة مثلما تُستخدم الضوابط غير المباشرة في اكتشاف الأخطاء؛ لا بد من استخدام الضوابط المباشرة لمنع حدوث تلك الأخطاء، وما يساعد على تحقيق ذلك هو تحسين نوعية المديرين لضمان ارتكابهم عدد قليل جداً من الأخطاء.

٦- مبدأ التفكير في الخطط

من خلال الرقابة الإدارية يتم التحقق من تنفيذ الخطط بفاعلية، لذلك يجب أن تعكس تقنيات هذا النظام خطط المنظمة وهيكلها.

٧- مبدأ الملائمة التنظيمية

نظام الرقابة الإدارية يلائم مجال السلطة الإدارية ويعكس هيكل المنظمة، ومن ثم فهو يحدد المسؤولية عن العمل، ويجعل عملية تصحيح الانحرافات عن الخطط سهلة.

مجالات الرقابة:

تعتمد مختلف المنظمات نظام الرقابة الإدارية لتنفيذه على العديد من المجالات ومنها:

- الرقابة على الموارد المالية.
- الرقابة على الموارد البشرية.
- الرقابة على الموارد الإعلامية.
- الرقابة على الموارد المادية.

مدخل لنظام الرقابة الداخلية

يعد نظام الرقابة الداخلية ذو أهمية لتحقيق السير السليم والمحكم للمؤسسات الاقتصادية. كما أنه الأساس الذي يعتمد عليه في متابعة تنفيذ الخطط المرسومة التي تجسد سياستها من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

مفهوم نظام الرقابة الداخلية:

لقد تعددت التعاريف التي تتناول نظام الرقابة الداخلية وهذا بسبب تعدد مراحل التطور التي مرت بها وتعدد تعارفها.

أهم التعاريف الحديثة لنظام الرقابة الداخلية:

التعريف الأول:

عرفتها لجنة طرائق التدقيق المنبثقة من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA على أنها " تتمثل في تلك الخطة التنظيمية والاساليب المتبعة من قبل الادارة في المؤسسة بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى إمكانية الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية و تشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الادارية الموضوعة.

التعريف الثاني:

عرفها المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية IFACI على أنها " نظام في المؤسسة محدد ومعرف ويضع تحت تصرفه مجموعة من المسؤوليات، وهو يشمل مجموعة من الموارد

والسلوكيات والاجراءات والأعمال التي تتناسب مع خصائص كل مؤسسة، كما أنه يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية،

ويضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة من جهة ويمكنها من الأخذ في الحسبان وبطريقة مناسبة كافة الأدوات الرقابية المؤثرة عليها بما فيه التشغيلية والمالية من جهة آخر من خلال هذه التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل للرقابة الداخلية على أنها " ذلك النظام الذي ينظم مجموعة من السياسات والاجراءات المتخذة من طرف مجلس الادارة، المديرين والسلطات المعنية في المؤسسة من أجل ضمان تحقيق أهدافها بدرجة من الانتظام والكفاءة مع الحفاظ على أصولها"

أنواع نظام الرقابة الداخلية وأهدافها:

نتيجة اختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى نظام الرقابة الداخلية تقسم هذه الأخيرة إلى ثلاثة أنواع، كما أنها تسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة.

١_ أنواع نظام الرقابة الداخلية: تتمثل الأنواع الثلاثة للرقابة الداخلية:

أ_ نظام الرقابة الادارية:

هي تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والاجراءات الهادفة التي تستعملها المؤسسة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية عن طريق ضمان الالتزام بالسياسات الإدارية، الاستخدام الاقتصادي للكفاء للموارد والتوزيع المناسب للمسؤوليات والصالحيات، ولتحقيق ذلك فهي تعتمد على وسائل متعددة مثل الكشوف الإحصائية، دراسة الوقت والحركة، تقارير الاداء، رقابة الجودة، الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية، استخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين وهي متعلقة بطريقة غير مباشرة بالسجلات المحاسبية و المالية والإدارية.

ب _ نظام الرقابة المحاسبية:

هي تلك الخطة التنظيمية التي تضعها المؤسسة والتي تبين فيها الاجراءات المتبعة والمستخدم من أجل حماية أصولها، والتأكد من صحة بياناتها ومعلوماتها المحاسبية المالية لتحديد درجة إمكانية

الاعتماد عليها، ولكل مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية طريقة رئيسية في كيفية تنفيذ وتسجيل أنشطتها المختلفة وإثباتها محاسبيا ويجب أن تكون الأطراف المسؤولة عن ذلك على علم بأهمية وظائف النظام المحاسبي، وتتضمن أساليب الرقابة المحاسبية نظما لتفويض السلطات ومن الصالحيات وكذلك الفصل بين مسؤوليات الوظيفة التي تتعلق بإمسك السجلات والتقارير المحاسبية وتلك التي تتعلق بالعمليات أو الاحتفاظ بالأصول، وتتمثل وظائف ذلك النظام في :

*تسجيل وتجميع المعلومات والأرقام من أجل اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية

* فرض الرقابة والسيطرة ومنع الغش والتلاعبات

* إعداد الجداول والتقارير المالية لأغراض التحليل المالي

ج _ نظام الضبط الداخلي:

يشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والاجراءات الهادفة إلى حماية أصول المؤسسة من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع الرقابة الذاتية، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

أهداف نظام الرقابة الداخلية:

لنظام الرقابة الداخلية العديد من الأهداف، بحيث أن كل هدف يسعى إلى خدمة المؤسسة ومساعدتها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الأهداف العامة والمسطرة، وقد تطورت هذه الأهداف بتطور مفهوم الرقابة وأصبحت أوسع وأشمل مما كانت عليه في السابق و تتمثل في :

أ _ حماية أصول المؤسسة:

إن النظام الفعال للرقابة الداخلية البد أن يهدف إلى المحافظة على ممتلكات المؤسسة، وهذا الهدف ال يشمل فقط الأصول المادية المتمثلة في :

*العنصر البشري وهو أهم عنصر بالمؤسسة وبالتالي يجب الحفاظ عليه وتقليل نسبة الخطر التي قد يتعرض لها.

*صورة المؤسسة اتجاه محيطها الخارجي والتي قد تنهار بسبب حادث مفاجئ يرجع إلى الإدارة

والتحكم السيئ في العمليات التي تقوم بها.

*الحفاظ على كل المعلومات السرية المتعلقة بالمؤسسة.

ب _ ضمان مصداقية ودقة المعلومات المالية والتشغيلية:

تضمن الرقابة الداخلية دقة ونوعية المعلومات المالية، المحاسبية والتشغيلية المعدة من قبل موظفيها والمعبرة عن نشاطات المؤسسة وهذا بوجود استناد هؤلاء الموظفين على مجموعة من المبادئ الأساسية في ذلك، كما أن صورة المؤسسة تعكس معلوماتها المالية المقدمة لمحيطها الخارجي، والمتعلقة بالعمليات التي تقوم بها بالإضافة إلى أرباحها، وبالتالي يجب أن تكون هذه المعلومات خالية من الأخطاء والغش والتلاعبات، وعلى الرقابة الداخلية التأكد من أن هذه المعلومات تتمتع بالخصائص التالية:

_ أن تكون صادقة حقيقية:

لا يكفي أن تكون المعلومات جيدة بل يجب على نظام الرقابة الداخلية أن يفحصها ويتأكد من دقتها كما يجب أن يتضمن كل نظام رقابي على نظام إثبات يعمل على إثبات صدق المعلومات المتحصل عليها

_ أن تكون واضحة ومفهومة:

لا يكفي أن تكون المعلومات دقيقة ما لم تكن كاملة ومفهومة، ولذلك فعلى نظام الرقابة الداخلية التحقق من أن المعلومات المتوصل إليها قد استخرجت مع الأخذ بعين الاعتبار كل العناصر التي قد تأثر فيها أي دون إهمال أي بيان مهما كانت درجة أهميته.

_ ملائمة ووفرة المعلومات:

هناك معلومات تصل متأخرة ومعلومات ال تصل بسهولة، وعلى نظام الرقابة الداخلية تجنب هذه الأنواع والاعتماد على المعلومات الآنية والتي تصل في الوقت المناسب، كما يجب على المعلومات المالية وأن تكون ملائمة مع أهداف الهيئة.

ج _ الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية:

أي العمل على تجنب نواحي الإسراف في استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، وهذا عن طريق تتبع مجموعة من الأساليب والطرق التي تساعد في ذلك مثل الموازنات التخطيطية، التكاليف المعيارية ودارسة الزمن والحركة.

د _ الالتزام بالإجراءات والسياسات الادارية المرسومة:

إن أهداف المشروع يتم ترجمتها في شكل مجموعة من السياسات والاجراءات الادارية المتكاملة والتي تغطي جوانبه المختلفة، وتعمل الرقابة الداخلية على ضمان الالتزام بهذه السياسات والاجراءات أثناء الاداء.

هـ _ توفير مصادر المعلومات

توفر النظم الرقابية مصادر هامة للمعلومات بشأن أنواع ومخاطر التحريفات الجوهرية الممكنة متضمنة تحريفات الادارة التي يمكن أن تحدث في تأكيدات القوائم المالية ، كما تعد أيضا المصدر الرئيسي للمعلومات الخاصة بالعمليات والسجلات والتقارير التي تستخدمها الهيئة في إعداد تقاريرها المالية والادارية .

و _ أهداف الرقابة على المبيعات:

ضمان إعداد فواتير صحيحة للمنتجات المباعة أو الخدمات المقدمة، فحص من الائتمان للعميل قبل الموافقة على طلبية معينة، والموافقة على المردودات من العملاء.

خصائص نظام الرقابة الداخلية:

يجب أن يتميز نظام الرقابة الداخلية بمجموعة من الخصائص والمميزات والتي من خلالها يمكن تخمين قدرته، كفاءته، فعاليته ودرجة إمكانية الاعتماد عليه في المؤسسة، وتتمثل هذه الخصائص والمميزات في:

١ _ الملائمة:

على المؤسسة استعمال نظام رقابي جيد يناسب طبيعة عملها وحجمها، فبالنسبة للشركة الصغيرة يفضل لها اختيار أسلوب رقابي بسيط وغير معقد، والعكس بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم.

٢ _ مقارنة العائد بالتكاليف:

إن أي عمل تجاري تقوم به المؤسسة يقوم أصال على مقارنة العوائد بالتكاليف التي يدفعها صاحب العمل، ومن الطبيعي أن تحرص المؤسسات الاقتصادية على أن تكون تكاليفها أقل من عائداتها، حتى تتمكن من تحقيق الربح المناسب، وكلما كان الفرق بينها كبير كلما ازدادت نسبة الربح المحققة، وبالتالي يجب أن تأخذ الهيئة بعين الاعتبار عنصري العائد والتكاليف عند تصميم نظامها الرقابي.

٣ _ المرونة:

المقصود بالمرونة مناسبة أسلوب الرقابة المتبع مع احتياجات المؤسسة، بحيث يجب التعديل والتطوير في هذه الأساليب كلما تطلب الأمر ذلك، وهذا حتى يمكن متابعة التغيرات ومواكبتها.

٤ _ الفعالية:

يقصد بها استخدام نظام رقابي جيد ومتطور وقادر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بأسلوب علمي وطريقة تضمن عدم ظهورها في المستقبل، وكذلك يقوم هذا الأسلوب على معالجة الأخطاء الناجمة بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت وأقل جهد.

٥ _ الموضوعية:

تتمثل الإدارة في مجموعة من الأفراد، ومسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة وألا يكون خاضعاً لمحددات واعتبارات شخصية مهمة جداً، ألن الإدارة والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية لا موضوعية تؤثر في الحكم على الأداء كما يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات وصحيحة دقيقة وكاملة عن الأداء وفي الوقت المناسب والتأكد من مصادرها من خلال الوثائق والسجلات المحاسبية من جهة، وعلى القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت، خاصة القائمين ايصالها في الوقت المحدد بإعداد التقارير من جهة أخرى .

مقومات نظام الرقابة الداخلية:

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية يعتمد على كل من النموذج المحاسبي والإداري الفعال

يسمح بتوليد معلومات معبرة بصدق عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من جهة، ويمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى، وتتمثل مقومات نظام الرقابة الداخلية في:

أولاً: المقومات الادارية:

لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات الادارية يجب توفرها لضمان الكفاءة العالية في هذا النظام وهي:

أ _ هيكل تنظيمي كفاء:

إن وجود هيكل تنظيمي كفاء يعد نقطة البداية لنظام رقابة فعال وخاصة إذا كان تحديده للمسؤوليات دقيق وواضح، والهيكل التنظيمي يختلف من شركة لأخرى وفقاً لحجمها واتساع أعمالها وطبيعة نشاطها، وحتى يكون هذا الهيكل التنظيمي كفاء البد من مراعاة تسلسل الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتقها، كما يجب أن تؤدي الخطة التنظيمية في المؤسسة إلى استقلال الإدارات وتوضيح خطوط السلطة بطريقة تمكنها من تحديد المسؤول عن ارتكاب أي خطأ أو مخالفة، ويعني استقلال الإدارات ألا يتم السيطرة على عملية بأكملها وأدائها من قبل قسم واحد، وأن يكون هناك فصل واضح بين الادارة التي تقوم بتنفيذ العملية والادارة المسؤولة عن الاحتفاظ بالأصول المادية والبشرية للشركة وإدارة والحسابات، وهذا من أجل خلق رقابة قسم معين لقسم آخر للحد من ارتكاب الأخطاء والغش وتحديد المسؤول عنها إن وجدت إن الهيكل التنظيمي الجيد ومبدئي محاسبة المسؤولين يمكن أن يساعد على تتبع العمليات في كل ناحية من المؤسسة، مما يعنى ربط النتائج بالأفراد والذي يؤدي بدوره إلى زيادة اهتمام العاملين والعناية بما يقع على عاتقهم من مسؤولية، خاصة عندما يشعرون بأنهم سوف يحاسبون على الأخطاء التي يرتكبونها وأنهم سوف يجازون في حالة عدم ارتكابهم لهذه الأخطاء.

وبالتالي يمكن القول أن الهيكل التنظيمي الكفاء يشمل:

*الرقابة الداخلية على العمليات وذلك بأل يقوم موظف واحد أو إدارة واحدة بالعملية من بدايتها إلى نهايتها.

*أن تحدد مسؤولية تسجيل البيانات وتداولها، ومسؤولية المحافظة على الأصول وتداولها.

*الاستقلال التنظيمي وذلك عن طريق تحديد سلطات كل إدارة ومسؤولياتها وتنظيم العلاقات

بينها

ب _ كفاءة الموظفين:

تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على كفاءة الموظفين ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب لذلك تعتبر عملية اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتدريبهم من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي يجب أن يكون للمؤسسة سياسة سليمة في تعيين الموظفين الجدد مع مراعاة المؤهلات اللازمة لكل وظيفة.

ج _ وجود مستويات ومعايير أداء سليمة

إن سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم يؤثر بدرجة كبيرة على فعالية نظام الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الأداء، وبالتالي يجب على الإجراءات الموضوعية إظهار الخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول، كما يجب عليها إظهار مستويات الأداء والوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات، كما أن كفاءة العاملين بالمؤسسة ال يعني التخلي عن معايير قياس أداءهم، وذلك من أجل محاولة المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات .

د _ وجود مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الممتلكات:

يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسات وإجراءات لتوفير الحماية اللازمة للأصول والسجلات من التلف والضياع والاختلاس حتى تكون المعلومات والتقارير صحيحة، كما يجب عليها الاحتفاظ بالسجلات والملفات في أماكن تقلل من احتمال إدخال تعديلات عليها وإتلافها، اتباع والسياسات سليمة لتوفير الحماية المادية للأصول كتخصيص أماكن خاصة بها، استخدام الأنظمة الإلكترونية لحمايتها، تحديد الأشخاص المسموح لهم بالدخول إلى هذه الأماكن،

هـ _ وجود قسم المراجعة الداخلية:

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية وجود قسم تنظيمي إداري داخل المؤسسة يطلق عليه اسم قسم المراجعة الداخلية مهمته الرئيسية تتمثل في التأكد من تطبيق نظام الرقابة الداخلية

طرق تقييم الرقابة الداخلية:

تعتبر المراجعة أداة قياس فاعلية الوسائل والإجراءات الرقابية، المطبقة في المؤسسة ففي أي مؤسسة منظمة تنظيماً جيداً البد أن تتوفر على وسائل وإجراءات رقابية، من أجل التأكد من أداء العمل التنفيذي الجيد والصحيح ومن هنا نستطيع القول إنه يوجد مدخلين لاختيار فاعلية نظام الرقابة الداخلية.

* المدخل الأول شخصي يعتمد على الحكم الشخصي للمراجع في تحديد مدى الفحص وإجراء إليها التقييم اللاحق للنتائج المتوصل.

* والثاني مدخل إحصائي يعتمد على الأدوات الإحصائية بصدد تحديد، إجراءات المراجعة الاختبارية وإجراء الاختبارات.

الفرع الأول: أساليب دراسة وتقييم الرقابة الداخلية:

يستخدم المراجعون عدة أساليب وأدوات، لدراسة إجراءات نظام الرقابة الداخلية والتعرف عليها بهدف الحكم على فعالية وأداء النظام، في إنتاج البيانات المحاسبية السليمة والمحافظة على أصول الهيئة، ويهدف تحديد جوانب الضعف والانحراف التي تتطلب فحصاً وتمحيصاً دقيقين ولتحديد نطاق المراجعة.

الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية:

١- طريقة التقرير الوصفي:

تقوم هذه الطريقة على وصف إجراءات الرقابة، عن طريق، شرح تدفق البيانات عمليات وعن طريق تحديد مراكز السلطة لكل دورة العمليات. حيث يقوم المراقب بوصف نظام الرقابة، بتتبع المناقشات مع أفراد المؤسسة فإنه يعد وصفاً مكتوباً للنظام، وتعتبر المرونة بمثابة الميزة الأولى لمذكرات وصف النظام، حيث يمكن استخدام اللغة لوصف جميع الأنظمة، وعلى أية حال فإن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على قدرة المراجع في ممارسة مهنة الكتابة، ويمكن أن يؤدي الوصف

غير الجيد لنظام الرقابة الداخلية، إلى سوء فهم للنظام ومن ثم يؤدي إلى تصميم غير صحيح وتطبيق غير صحيح لاختبارات الالتزام.

٢ _ طريقة الاستقصاء:

تقوم هذه الطريقة على إعداد قائمة أسئلة، تغطي إجراءات الرقابة الداخلية لكل دورة عمليات، والبيانات الواردة ويجب أن تصاغ هذه الأسئلة بطريقة تهدف إلى الاستفسار عن تفاصيل العمل، وخطواته المتبعة في مركز النشاط، ويراعى عند تصميم القائمة تحديد العلاقة بين الأسئلة المختلفة، بطريقة تمكن المراجع من مراعاة الاعتبارات التالية:

- إظهار مصادر المعلومات المستخدمة في الإجابة عن كل سؤال، والتحقيقات التي تتم للتأكد منها.
- التفرقة بين نواحي الضعف البسيطة ونواحي الضعف الجسيمة في إجراءات الرقابة لداخلية.
- احتواءها على وصف تفصيلي لنواحي الضعف في إجراءات الرقابة الداخلية.

٣ _ طريقة خرائط التدفق:

إن خرائط التدفق هي عرض بياني لنشاط معين ولدورة عمليات محددة، إن هذه الخرائط تمكن المدقق من تقويم إجراءات الرقابة الداخلية بطريقة مختصرة وفي فترة وجيزة نسبياً وتتميز خرائط التدفق عن طريقة التقرير الوصفي وطريقة الاستبيان بأنها توضح خط سير العمليات، بين أجزاء النظام بطريقة بسيطة كما توضح الوسائل المستعملة في إدخال البيانات واستخراجها يدوياً أو إلكترونياً وأجهزة الإدخال والإخراج في حالة الأنظمة الآلية وتستخدم في إعداد خرائط التدقيق رموز متعارف عليها عالمياً تختلف عن الرموز المستخدمة في إعداد خرائط الإجراءات

المبحث الثاني: جودة الأداء بالمشروعات

مفهوم الأداء

هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأكيد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز. -او هي نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في الهيئة حيث تشير الي مستوى إنجازه ودرجة الموائمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية.

- معيار نمط الأداء ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة العمل.

- معدلات الأداء أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة.

تعريف اداء العاملين

يعد تحقيق أفضل أداء للحفاظ على الميزة التنافسية من الأهداف الرئيسة للمنظمة ويلاحظ أن بعض المنظمات قد تحدد الربحية وحصة السوق أو الجودة كمعايير للأداء بينما يحدد بعضها التكلفة ومن خلال نتائج العاملين أو الجماعات العاملة يتحدد أداء العاملين للوصول الى الأهداف المنشودة وهو مؤشر على مدى تحقيق العاملين للأهداف والمعايير الموضوعية. فمن وجهة نظر وظيفية يعتبر أداء العاملين هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول الى الأداء المستهدف يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.

انواع الاداء:

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الاداء ننتقل إلى عرض أنواع الاداء في الهيئة، وتحديد أنواع الاداء

يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخير يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي:

معيار مصدر الاداء، معيار الشمولية والمعايير الوظيفي ومعيار الطبيعة. معيار على حدة يقدم مجموعة

من أنواع الاداءات في الهيئة الاقتصادية الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الاداء المالي.

أ_ الاداء حسب معيار المصدر:

يدرك ويقاس الاداء على مستوى مجموعة، تحت وحدات المؤسسة. يجد أصله في مصدرين أثرهما مزدوج داخلي وخارجي أو مورث من المحيط.

_ الاداء الداخلي: يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفات التالية:

*الاداء البشري

*الاداء التقني

*الاداء المالي

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، وموارد مالية، وموارد مادية.

_ الاداء الخارجي: هو الاداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ويتحقق هذا الاداء إذا استجابت الهيئة للتطورات الخارجية والقدرة على سبقها. ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل الموالي.

ب_ الاداء حسب معيار الشمولية:

يقسم الاداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

_ الاداء الكلي: يتمثل الاداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض لأداء الكلي للشركة يعني الحديث عن قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

_ الاداء الجزئي: على خلاف الاداء الكلي، فإن الاداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، وأهداف الأنظمة الأخرى.

وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الاداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف

الهيئة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة تكامل كلي.

ج_ الاداء حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لان هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها

المؤسسة. إذن ينقسم الاداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى الهيئة التي يمكن حصرها في

الوظائف الخمس التالية:

- ١- وظيفة المالية
- ٢- وظيفة الإنتاج
- ٣- وظيفة الأفراد
- ٤- وظيفة التسويق
- ٥- وظيفة التمويل.
- ٦- وظيفة البحث والتطوير
- ٧- وظيفة العلاقات العمومية.

د_ الاداء حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى:

- ١- أهداف اقتصادية
- ٢- أهداف اجتماعية
- ٣- أهداف أداء اقتصادي
- ٤- أداء اجتماعي
- ٥- أداء تكنولوجي،
- ٦- أهداف تكنولوجية
- ٧- أهداف سياسية.

أهمية الاداء

يحتل اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فأن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل

أساسيات الأداء الإداري والوظيفي

عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

- ١ - الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه حاجات ورغبات الموظف.
- ٢ - القدرة على الأداء وهي إمكانية الموظف على القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب
- ٣ - كمية العمل المنجز العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ٣
- ٤ - المثابرة والثوق التفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل
- ٥ - مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- ٦ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن

الوظيفة

- ٧ - نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم
 - ٨ - ومقدار سرعة هذا الإنجاز. وإنجازه في الوقت المحدد
- فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على أداء الموظف

- ✓ مدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.
- ✓ إهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- ✓ نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.
- ✓ نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.
- ✓ المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- ✓ القدرة على تحمل المسؤولية
- ✓ عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل
- ✓ عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل
- ✓ عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام
- ✓ عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل
- ✓ عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- ✓ عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط
- ✓ الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- ✓ زيادة معدلات دوران العمل.
- ✓ خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل
- ✓ خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكييف)
- ✓ الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل
- ✓ انخفاض المعارف أو المهارة لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- ✓ الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- ✓ إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه

الأداء = الجهد + القدرة + إدراك وفهم طبيعة العمل

ثالثاً: خصائص الأداء الوظيفي

أنواع الأداء

- أداء المهام حيث يقصد بها مجموعة السلوكيات التي تساهم في إنجاز العمليات
- الأداء الظرفي هو السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية
- الأداء المعاكس ويختلف هذه النوع من الأداء عن النوعين السابقين حيث يتميز هذا النوع من الأداء بسلوك سلبي في العمل ويأخذ أشكالاً عديدة ومختلفة كالغياب أو التأخر عن مواعيد العمل أو قد يأخذ شكل الانحراف والعدوان أو سوء الاستخدام.

محددات الأداء

يعتبر الأداء على أنه نتاج العمل وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من محددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين في الهيئة وهذه المحددات نسردها كما يلي:

- ١- الجهد المبذول: هو درجة الحماس التي تنتاب الفرد العامل عند أدائه لعمله ف
- ٢- نوعية الجهد هو ذلك المستوى من الدقة والمجهود وبدرجة مطابقة للجهد بمواصفات نوعية معينة.
- ٣- الخبرة السابقة الموظف الذي له الخبرة الكافية التي اكتسبها من ممارسة العمل
- ٤- الاتصال بالعملاء والرئيس تعتبر هذه الوسيلة من أقل طرق كفاءة في قياس الاداء
- ٥- نمط الأداء: ونعني به الأسلوب أو طريقة التي يبذل بها الجهد في العمل

خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تمهيد:

إن تقييم الاداء عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي

ومهما كانت اختصاصاتهم وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة فالتقييم بما يهيئه من معلومات من نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى ووسيلة للتقويم أي الترشيح والتحسين وهذا من خلال تعظيم نقاط القوة أو محو نقاط الضعف.

١ _ مفهوم تقييم الاداء

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

أ_ تعريف بيش " BEACH ": تعريف تقييم الاداء هو التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكرامته في التطور.

ب _ تعريف صالح عبد الباقي: " تقييم الاداء هو دراسته وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمال الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.

التعريف الإجرائي:

تقييم الاداء هو تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته أو عمله، فهو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام الاساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم وكفاءتهم بحيث يكون هذا التقييم دوري ومنظم يوضح مستوى الاداء في جميع م ارحله.

٢ _ أهمية تقييم الاداء بالنسبة للمؤسسة:

من ناحية الهيئة فإن تقييم الاداء أهمية كبيرة منها:

❖ يساعد إدارة على إعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين واختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف

الأعلى في المستوى التنظيمي.

❖ يساعد على ترشيح سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سالتها فهي التي توفر الشخص

المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح.

❖ يساعد على تحسين عالقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

❖ يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.

❖ يساعد على احترام نظام العمل وقواعده أنه يشعر بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته وهذا يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة.

تعتمد عملية تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة من الخطوات والتي جاءت على النحو التالي:

- تحديد معايير الأداء: حيث يختلف المعيار المناسب للإداء الفعال للعمل وذلك وفقا لمواصفات العمل وشروطه كما أن هنالك مجموعة من الخصائص التي لابد من توافرها في معيار تحديد معايير الأداء كالصدق والثبات والتميز.
- قياس الأداء: وترتبط خطوات قياس الأداء في المعلومات الفعلية حول الأداء الوظيفي علما أن هنالك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء وهم على التوالي الملاحظة للأفراد العاملين والتقارير الإحصائية والتقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.

ابعاد الأداء

نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى اداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين وهي:

- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والانتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

- الالتزام:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة

- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل

عملية تقييم أداء:

إن عملية تقييم الاداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع

مراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الاداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشأتها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شل رقمي. عموما يمن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ل، وهي بالترتيب ما يلي:

- اولا جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم

- ثانيا قياس الاداء الفعلي

- ثالثا مقارنة الاداء الفعلي بمستويات الاداء المعيارية

واصدار الحكم

طرق تقييم الأداء:

وتتمثل في مجموعة الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمدراء كما أن طرق تقييم الأداء لا تعتمد على العوامل الموضوعية وغالبا ما يتم إدراجها في سلسلة من الطرق وهم:

✓ طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل.

✓ طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية: حيث يقوم المقيم بمقارنة كل فرد مع جميع الأفراد العاملين.

- ✓ طريقة التدرج: ومن خلال هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد بشكل هرمي تدريجي.
- ✓ طريقة التدرج البياني: وتعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء.

-استراتيجية تقييم الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي

ومن اهم الطرق الحديثة في عملية التقييم هي

- طريقة الإدارة بالأهداف او التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها فضلا عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

-طريقة - الأحداث الحرجة:

يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة في أداء كل فرد خلال الفترة التي يكون فيها تقييم الأداء بعض هذه الأحداث يكون أداء فعال متميز والبعض الآخر أداء منخفض وهكذا تتضح صورة الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها.

- طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف الى اعتماد أكثر من مصدر او مركز للتقييم اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة الى التقييم الذاتي.

الفصل الثالث

الدراسة الاحصائية

مجتمع الدراسة

حجرٌ أساسيٌّ وضعَ بعد صدور قرار مجلس الوزراء، القاضي بدمج "الهيئة العامة للزكاة والدخل" و"الهيئة العامة للجمارك" في كيانٍ واحد؛ يعمل على جباية الزكاة وتحصيل الضرائب والرسوم الجمركية، وتحقيق أعلى درجات الالتزام من المكلفين وفقا لأفضل الممارسات وبكفاية عالية، وتمكين المملكة من أن تكون مركزا لوجستيا عالميا عبر تيسير التجارة وحماية الأمن الوطني، وتنظيم جميع الأنشطة المتعلقة بالعمل الجمركي والمنافذ الجمركية، وإدارتها، بما يكفل النهوض بمستواها إلى أقصى درجة من الكفاية والإنتاجية والتنافسية؛ وذلك من خلال تقديم خدمات عالية الجودة يتم فيها التركيز على العميل وخدمته وفق أفضل الممارسات.

وتسعى الهيئة من خلال رؤيتها أن تكون نموذجا عالميا في إدارة الزكاة والضرائب والجمارك وذلك من خلال تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تُركز على تعزيز الجانب الأمني ورفع نسبة الامتثال والالتزام ودعم التنمية الاقتصادية وتيسير التجارة.

مهام هيئة الزكاة والضريبة

توفير خدمات عالية الجودة للمكلفين؛ لمساعدتهم على الوفاء بواجباتهم. متابعة المكلفين، واتخاذ ما يلزم من إجراءات لضمان جباية وتحصيل المستحقات الواجبة عليهم.

عينة الدراسة

تم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن قسم الرقابة في إدارة الموارد البشرية في الهيئة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة طبقية عشوائية بسيطة من العاملين شملت كل المستويات الإدارية من العاملين في الإدارة العليا والإدارة طبقة المدراء الوسطى وهي الوظائف الإدارية والفنية والإدارة التشغيلية في الهيئة وقد اعتمدنا طريقة العينة وتشمل عينة الدراسة من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المناصب الإدارية العليا وموظفي إدارة الجودة في تلك الهيئة من العاملين في كل من المستويات الإدارية في القسم من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والمختصين بإدارة الجودة والرقابة وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها ١١٢ موظفا وإداريا حيث تم توزيع

الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها ١١٠ استبياناً وبعد فحصها الغيت منها ١٠ استبيانات نظراً لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا ١٠٠ استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تساوي ٩٠% من إجمالي الاستبيانات. بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية موظفي قسم إدارة الرقابة والجودة على الأداء في المؤسسات المالية وهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمختلف مجالاتها للوقوف على استراتيجيات المناسبة من الأدوات الرقابية المؤثرة على جودة الأداء في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

نتائج توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	المستلم النهائي
المجموع	١١٢	١١٠	٠	١٠	١٠٠
النسب	%١٠٠	%٩٩	%٠	%٩	%٩٠

تعريف المنهج:

يعتبر المنهج مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وللخروج بالفرضيات الصحيحة. وبالتالي فالمنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة. وانطلاقاً من هذا سنحاول الوقوف على دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال لذلك استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا الذي يصف لنا الظاهرة وينسجم مع معطيات الدراسة الاستطلاعية والتي تحتاج إلى الوصف والتحليل والكشف عن العلاقات وفحصها للوصول إلى رصد الأدوار والرقابة وتوعيتها والدور الذي تلعبه داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية فيمكن القول أن المنهج الوصفي هو " عبارة عن طريقة الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن

تفسيرها" ومن خلال هذا الأسلوب وإتباعه يمكننا رصد عمليات الرقابة الإدارية بالهيئة ومدى نجاحها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

أداة الدراسة:

تُعرف أدوات الدراسة في البحث العلمي بأنها: "الطُّرق التي يتمُّ من خلالها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث، والتي تُساعد في دراسة وتحليل مُشكلة البحث، وبعد ذلك التوصل إلى النتائج في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (اثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الأداء بالمشروعات بالتطبيق على أهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية) تم اختيار طريقة الاستبيان كأساس لقياس تطبيق الجودة والأدوات الرقابية المستخدمة على أداء موظفي والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه

النتائج الكمية للاستبيان

البيانات الشخصية.

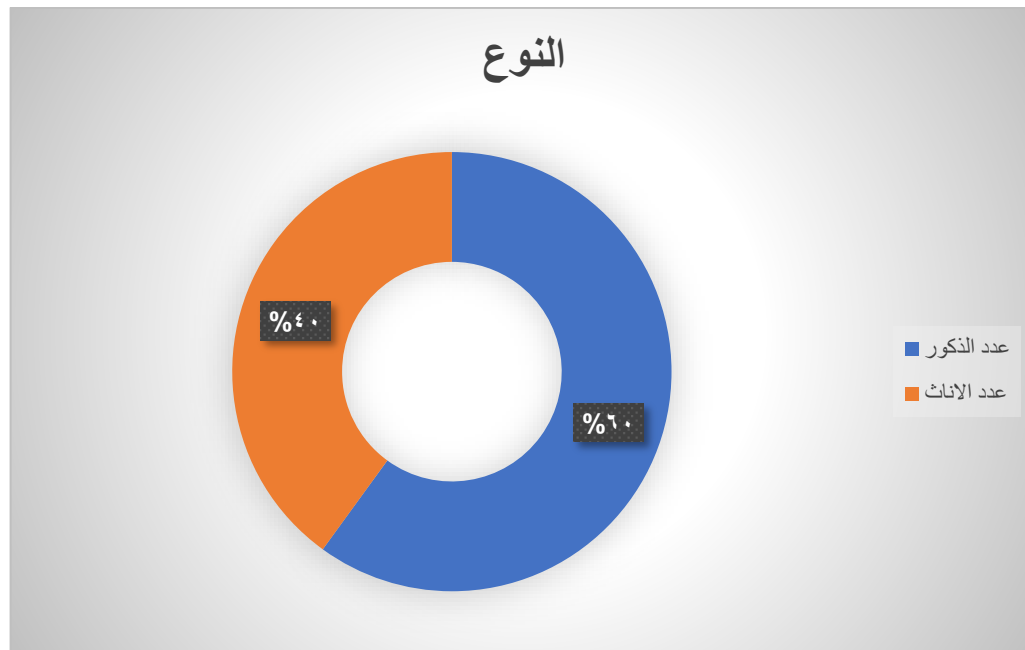
وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

١. النوع
٢. السن
٣. الأقدمية
٤. المؤهل العلمي
٥. الوظيفة

أولا: توزيع افراد العينة حسب النوع:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد الذكور	٦٠	٦٠٪
عدد الاناث	٤٠	٤٠٪
الإجمالي	١٠٠	١٠٠٪

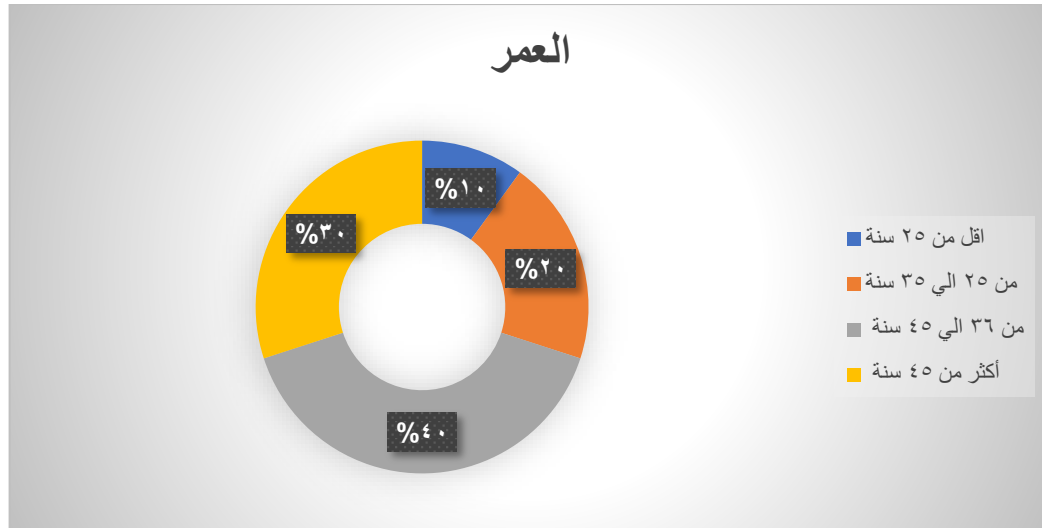
تحليل نتائج نوع الموظف: لقياس أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (٨٠) شخص ونسبة مقدارها (80%) في حين كان عدد الإناث فقط (٢٠) إناث ونسبة مقدارها (٢٠٪) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وخصوصا قطاع إدارة الجودة



ثانياً توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من ٥ سنة	١٠	٪١٠
من ٥ الي اقل من ١٠ سنة	٢٠	٪٢٠
من ١٠ الي اقل من ١٥ سنة	٤٠	٪٤٠
من ١٥ الي اقل من ٢٠ سنة	٢٥	٪٢٥
من ٢٠ سنة فأكثر	٥	٪٥
الاجمالي	١٠٠	٪١٠٠

تحليل نتائج سنوات الخبرة: لقياس أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر ١٠ كانت لذوي الخبرة اقل من ١٥ سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (٤٠) فرد ونسبة (٪٤٠) تلتها عدد سنوات الخبرة ١٥ الي ٢٠ سنوات فقد بلغت نسبتها (٪٢٥) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ٢٠ سنة فقد بلغت نسبتهم (٪٥) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع الرقابة والجودة في إدارة المشاريع التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال الزكاة والضريبة والجمارك لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المراحل العمرية الأكبر سناً والأكثر خبرة بالنسبة الي سنوات العمل في مجال الزكاة والضريبة والجمارك

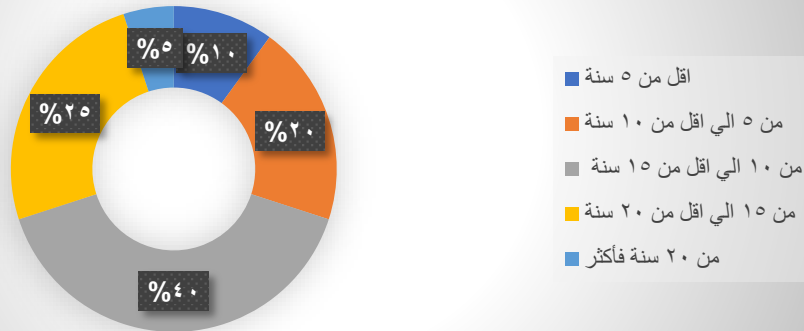


ثالثاً: توزيع افراد العينة حسب السن والمرحلة العمرية.

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من ٢٥ سنة	١٠	١٠%
من ٢٥ الي ٣٥ سنة	٢٠	٢٠%
من ٣٦ الي ٤٥ سنة	٤٠	٤٠%
أكثر من ٤٥ سنة	٣٠	٣٠%
الاجمالي	١٠٠	١٠٠%

تحليل نتائج العمر: لقياس أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٤٥ سنة وأكثر حيث بلغ عددهم (٣٠) بنسبة مقدارها (٣٠٪) وبنفس النسبة الفئة العمرية من ٣٥ الي ٤٥ بنسبه ٤٠٪ الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع الرقابة علي إدارة المشاريع التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال الزكاة والضريبة والجمارك لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المراحل العمرية الأكبر سنا.

الاقدمية

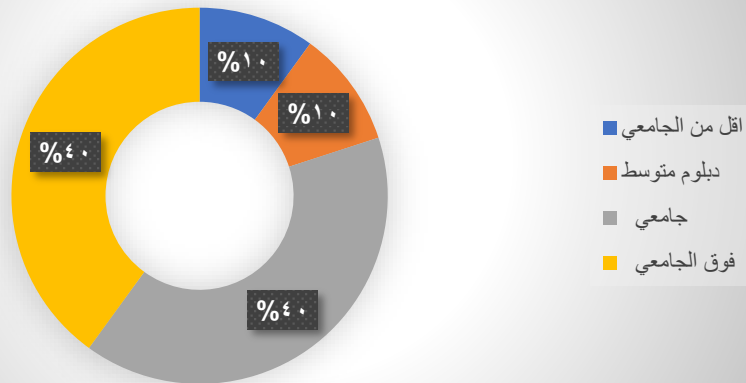


رابعا: توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من الجامعي	١٠	١٠%
دبلوم متوسط	١٠	١٠%
جامعي	٤٠	٤٠%
فوق الجامعي	٤٠	٤٠%
الاجمالي	١٠٠	١٠٠%

تحليل نتائج المؤهل العلمي: لقياس أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٤٠) وبنسبة تمثيل بلغت (٤٠٪) وتلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (٤٠٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبيا. وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع الرقابة علي جودة المشاريع التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال الزكاة والضريبة والجمارك لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المؤهلات الجامعية والأكاديمية في مجال إدارة الجودة

المؤهل العلمي

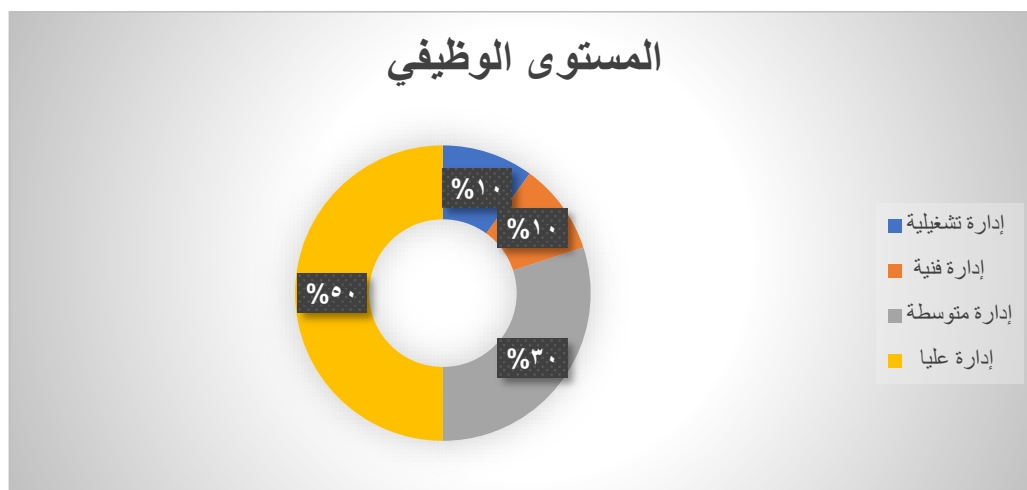


خامسا: توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إدارة تشغيلية	١٠	10%
إدارة فنية	١٠	10%
إدارة متوسطة	٣٠	30%
إدارة عليا	٥٠	50%
الاجمالي	١٠٠	100%

تحليل نتائج الوظيفة: لقياس أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الإدارة العليا حيث بلغ عددهم (٥٠) ونسبة تمثيل بلغت (٥٠٪) وتلتها نسبة موظفي قسم المتوسطة ونسبة بلغت (٣٠٪) ونسبة وظيفة الإدارة الفنية بنسبة (١٠٪) أما نسبة الإدارة التشغيلية والتي بلغ عدد أفرادها (١٠) ونسبة مقدارها (١٠٪) وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع الرقابة علي جودة

المشاريع التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال الزكاة والضريبة والجمارك لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المستويات الوظيفية الإدارية من الإدارة العليا الخاصة



نتائج تحليل متغيرات الدراسة

المتغير المستقل/ استخدام الأدوات الرقابية

المتغير التابع/ جودة الاداء بالمشروعات

بناء على فرضيات الدراسة التالية

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية وتكون ثلاث محاور رئيسية كل محور يتكون من

سته نقاط. في كل نقاط فرعية.

قامت الدراسة على الثلاث فروض التالية: -

وتتمثل الأسئلة الفرعية المنبثقة من التساؤل الرئيسي فيما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لملائمة استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمثيل الصادق لاستخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. طبقا للمتغيرات الديموغرافية للعاملين (السن والمؤهل وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي)

التحليل الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة وفروضها

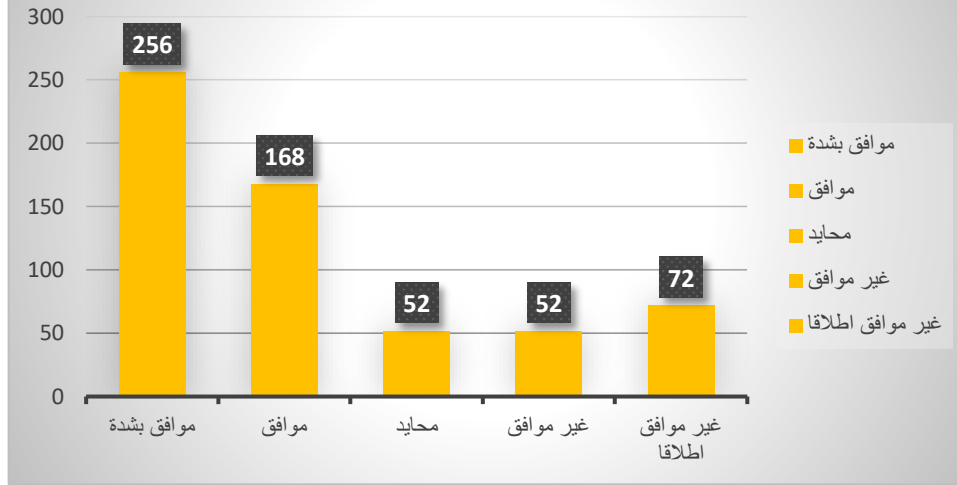
هي عبارة عن استنتاجات يتوصل إليها الباحث العلمي من خلال النتائج المستخرجة من التحليلات الإحصائية والتي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث العلمي، والتحقق من صحة الفروض ومن ثم قبولها أو رفضها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لأراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية.

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ملائمة استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	ادوات الرقابة الداخلية المطبقة تستخدم في تنمية الابتكار لدي العاملين في المشاريع	48	20	10	10	12
2	الأدوات الرقابية تسهم في شعور العاملين بعدالة التقييم العادل للأداء في المشاريع	32	44	4	8	12

3	تستخدم الأدوات الرقابية في متابعة الأداء للعاملين في الاتجاه لتحسين جودة الاداء بالمشروعات	36	28	8	12	16
٤	الأدوات الرقابية تساهم في رفع كفاءة العاملين في إدارة المشاريع بالهيئة	48	24	16	4	8
٥	الأدوات الرقابية تؤثر علي زيادة نواتج العمل في المشاريع	48	20	10	10	12
6	تعدد ادوات الرقابة الداخلية لتقييم الاداء من حيث المدة والتوقيت	44	32	4	8	12
الإجمالي		256	168	52	52	72
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيف	ضعيف	ضعيف
النسبة		42%	28%	9%	19%	12%
الوسط الحسابي		40.67	30.00	8.67	12.00	8.67
الانحراف المعياري		8.16	11.24	4.50	2.73	2.53

الفرضية ١



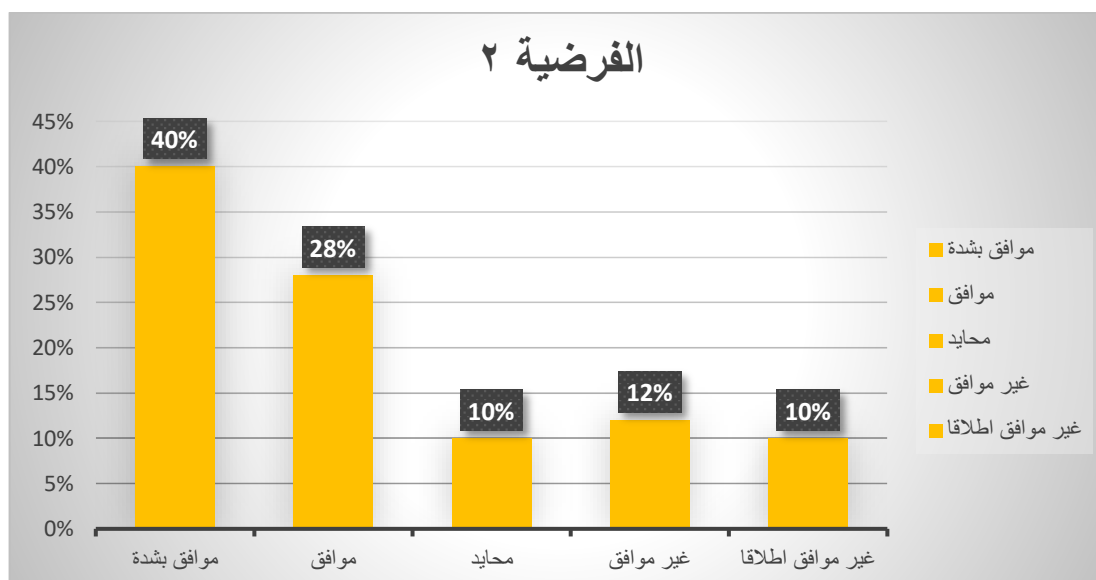
يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة ² يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ملائمة استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٤٠,٦٧ الي ٨,٦٧ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٤٠,٦٧ وانحراف معيار ٨,١٦ وبنسبة ٤٢٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٣٠ وانحراف معيار ١١,٢٤ وبنسبة ٢٨٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (محايد) ودرجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي ٨,٦٧ لكلاهما وانحراف معيار ٤,٥٠ للمحايد و ٢,٧٣ للغير موافق اطلاقاً وبنسبة ٩٪ لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف لكلاهما.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية كبير حيث هناك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ملائمة استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول. مما يدل بصورة قاطعة على أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمثيل الصادق لاستخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

درجة الراضية					م العبارة	
درجة الموافقة					العبارة	م
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	البيان	
36	28	8	16	12	استخدام الأدوات الرقابية تعمل على تطوير إمكانيات الافراد في المشروع لقبول التكيف مع التغيرات	1
38	24	16	8	14	استخدام الأدوات الرقابية تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف المشروع	2
48	20	10	12	10	استخدام الأدوات الرقابية تهدف الي تنمية الشهور بالانتماء للمهنة ونجاح المشروع	٣
32	44	4	12	8	إدارة المشاريع تعمل علي تحسين الأداء بتوعية موظفيها بأهمية الرقابة	٤
36	28	8	16	12	ادوات الرقابة الداخلية حقق الخطط المستهدف منه	٥
48	24	16	8	4	ادوات الرقابة الداخلية المطبقة تستخدم في تنمية الطاقة الإبداعية	6
238	168	62	72	60	الإجمالي	
عالية	عالية	ضعيف	ضعيف	ضعيف	الأهمية النسبية	
40%	28%	10%	12%	10%	النسبة	

10.00	12.00	10.33	28.00	39.67	الوسط الحسابي
3.58	3.58	4.80	8.39	6.74	الانحراف المعياري



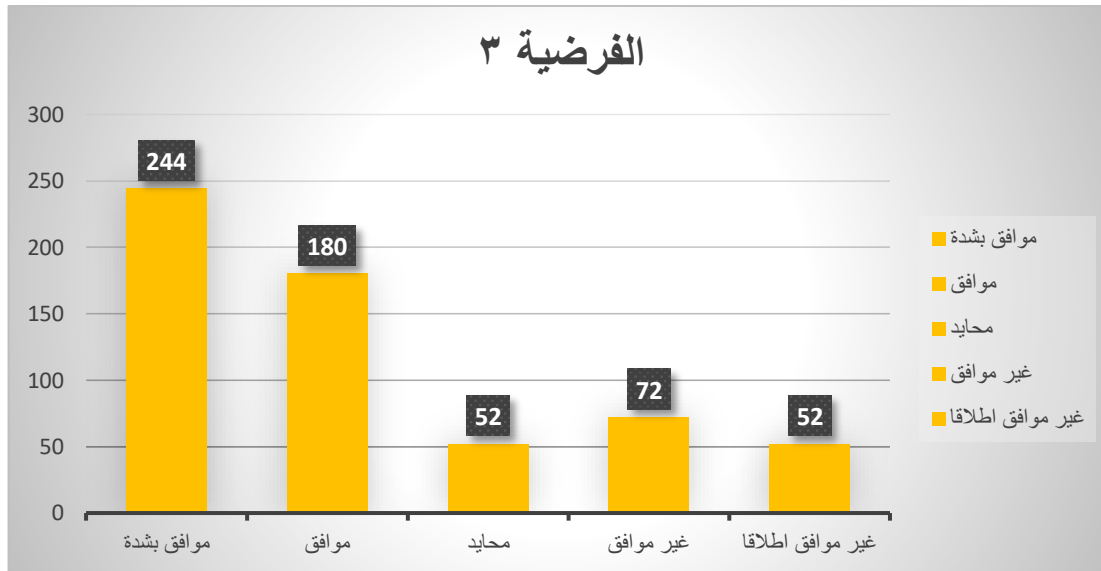
يشير الجدول السابق إلى إجابات الباحثين عن الفقرات المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمثيل الصادق لاستخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٩,٦٧ الي ١٠ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٩,٦٧ وانحراف معيار ٦,٧٤ وبنسبة ٤٠٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٨ وانحراف معيار ٨,٣٩ وبنسبة ٢٨٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي ١٠ وانحراف معيار ٣,٥٨ وبنسبة ١٠٪ وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمثيل الصادق لاستخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول مما يدل بصورة قاطعة على أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

الفرضية الثالثة - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء
بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. طبقا للمتغيرات
الديموغرافية للعاملين (السن والمؤهل وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)

م	العبارة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	الأدوات الرقابية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	48	20	10	12	10
2	الأدوات الرقابية في الهيئة تساهم في تطوير أداء العاملين	32	44	4	12	8
3	إدارة الرقابة الداخلية وضعت برامج واضحة لدعم تحسين أداء العاملين الموظفين	36	28	8	16	12
4	أدوات الرقابة له دور مهم ف تحديد المكافآت للعاملين في الهيئة لتنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.	48	24	16	8	4
5	الأدوات الرقابية تتناسب مع مؤهلات وخبرات العاملين بالهيئة	48	20	10	12	10
6	مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية باستخدام ادوات الرقابة الداخلية.	32	44	4	12	8
الإجمالي		244	180	52	72	52
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيف	ضعيف	ضعيف
النسبة		41%	30%	9%	12%	9%

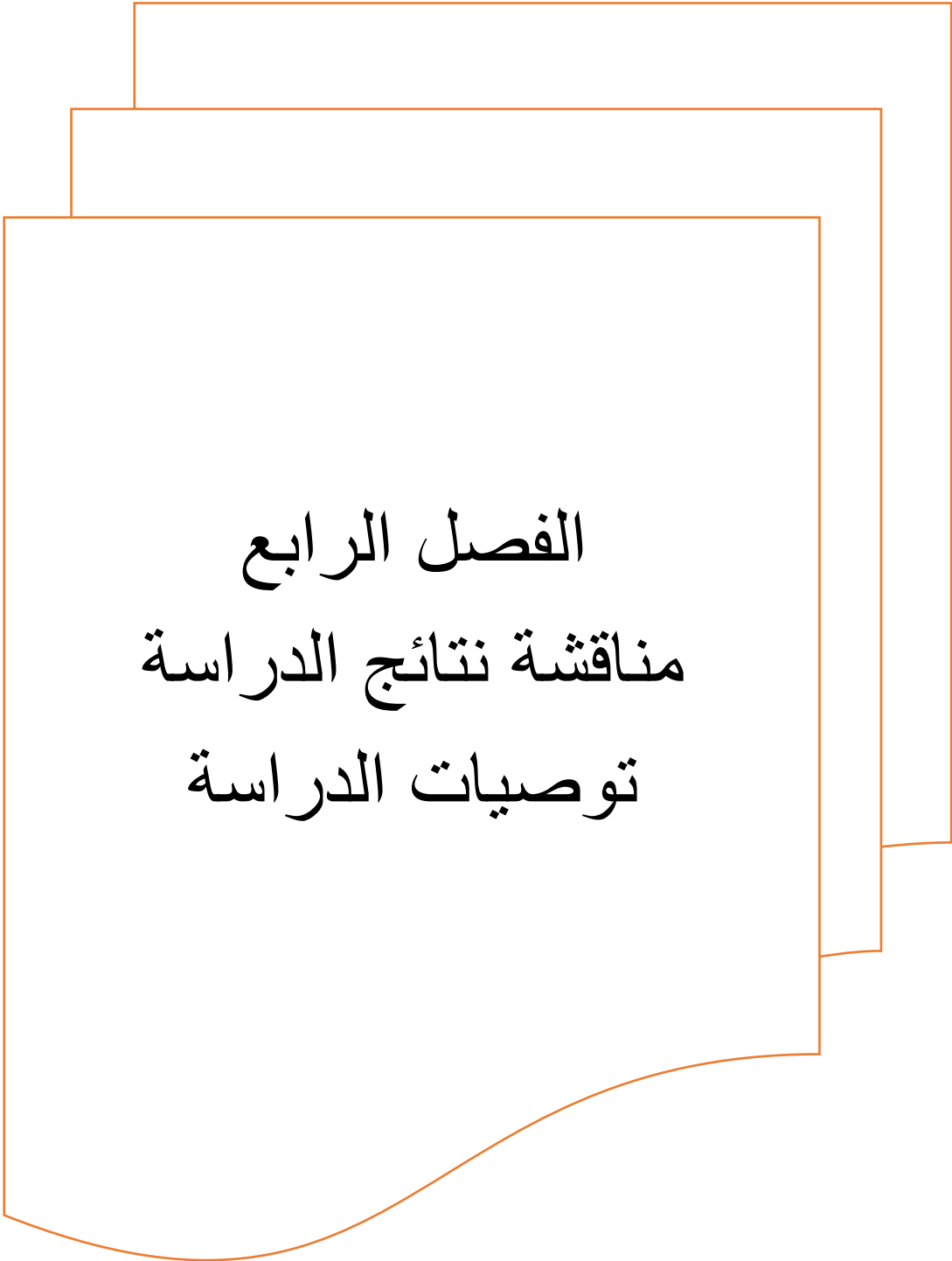
8.67	12.00	8.67	30.00	40.67	الوسط الحسابي
2.73	2.53	4.50	11.24	8.16	الانحراف المعياري



يشير الجدول السابق إلى إجابات الباحثين عن الفقرات المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. طبقا للمتغيرات الديموغرافية للعاملين (السن والمؤهل وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٤٠,٦٧ الي ٨,٦٧ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٤٠,٦٧ وانحراف معيار ٨,١٦ وبنسبة ٤١٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٣٠ وانحراف معيار ١١,٢٤ وبنسبة ٣٠٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (محايد) ودرجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي ٨,٦٧ لكلاهما وانحراف معيار ٤,٥٠ للمحايد و٢,٧٣ للغير موافق إطلاقاً وبنسبة ٩٪ لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف لكلاهما.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. طبقا للمتغيرات الديموغرافية للعاملين (السن والمؤهل وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول. مما يدل بصورة قاطعة على التزام هيئة الزكاة والضريبة

والجمارك وبين استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي
وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) في أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات بهيئة
الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.



الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة

توصيات الدراسة

مناقشة النتائج

تعد مناقشة وتفسير النتائج في البحث العلمي أحد المراحل الهامة التي يجب أن تنال اهتمام الباحثين في مختلف المجالات البحثية، حيث تعتبر هذه المرحلة بمثابة ثمار ما توصل إليه الباحث من خلال البحث العلمي ودراسته يمكن تعريف مناقشة نتائج الدراسة على أنها الخطوة العلمية التي تدخل ضمن خطوات إنجاز الدراسة العلمية، والتي يقدمها الباحث من خلال فصل منفصل وهو فصل مناقشة نتائج الدراسة. يدخل فصل مناقشة نتائج الأبحاث العلمية ضمن أهم الفصول المقدمة في البحث العلمي الجيد وهو فصل أساسي لا غنى عنه عند إجراء الدراسة العلمية والاستعداد لتقديمها للمناقشة. تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على أثر استخدام الأدوات الرقابية على جودة الأداء بالمشروعات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية في كل من المستويات الإدارية العليا نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة التي استجابة للاستبيان. أهم جوانب مهارات مناقشة وتفسير وتحليل البيانات والمعلومات والنتائج في البحث العلمي

نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية تمثل جزءاً هاماً من العملية الإدارية داخل أثر استخدام الأدوات الرقابية على جودة الأداء بالمشروعات بهيئة الضريبة والزكاة والجمارك السعودية حيث أنه يمثل عنصراً أساسياً وجزءاً تنظيمياً يسهم في متابعة الأعمال، والإشراف على الأداء، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أدوات الرقابة دور هام وفعال في أداء وجودة المشروعات كما يلي:

- لقد وجدت الدراسة أن أدوات الرقابة دور هام وفعال في تغيير مستوى أداء المشروعات للأفضل.
- إن تعزيز مستوى ادوات الرقابة المستخدمة لدى الهيئة يسهم بشكل فاعل في تعزيز جودة أداء المشروعات، وتحسين مستوى إنتاجهم، وتعزيز الخدمات بما يخدم الهيئة ومصالحها.

- إن عدم الإدراك لأهمية الرقابة الإدارية داخل الهيئة يؤدي إلى تردي مستوى الأداء لدى الموظفين بما يشكل خطراً على الهيئة ومصالحها.
- مستوى الأداء لدى هيئة الزكاة والدخل والضريبة يتأثر بمستوى الرقابة الإدارية المتبع
- تعزيز الأداء وتحسينه وتطويره على صعيد المشروعات والأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وكذلك فإن الرقابة الإدارية تعتبر عنصراً إدارياً فاعلاً في زيادة الأداء داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية
- لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أدوات الرقابة تمثل جزءاً هاماً من العملية الإدارية داخل المنظمة، حيث أنه يمثل عنصراً أساسياً وجزءاً تنظيمياً يساهم في متابعة الأعمال، والإشراف على الأداء
- يمكن تحسين الأداء من خلال تنفيذ برامج رقابية ذات فعالية وموجهة في سبيل تعزيز الأداء لدى جودة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.
- تحسين الأداء الوظيفي داخل الهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية من خلال تعزيز قدراتها على تدريب الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريب مباشرة تساهم في تعزيز فهم دور الرقابة داخل الهيئة
- تعمل الرقابة أيضاً على تعزيز مبدأ الولاء الوظيفي، والشفافية والنزاهة في التقييم والتعيين والترقية بما ينتج عنه زيادة في الأداء، وكفاءة في الإنتاجية.
- تحسن أدوات الرقابة من مستويات الجودة داخل الهيئة لا سيما إذا تم تنفيذ برامج رقابية تهتم بكفاءة الإنتاج، وجودة المنتج.
- وجد علاقة بين مسؤولية الرقابة وأداء الموارد البشرية، وروبط الرقابة الداخلية بالموارد البشرية يساهم العنصر البشري في انجاح النظام الرقابي

الإقتراحات والتوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها والذي تنولنا فيه موضوع هام من مواضيع الإدارة وهو أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية تبين لنا وضع مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- قيادة وتفعيل نظام أدوات الرقابة من خلال التركيز على أهداف جودة الأداء بالمشروعات.
- الاهتمام أكثر بالموارد البشري من خلال التحفيز. لتحقيق جودة الأداء بالمشروعات بالهيئة
- ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك بالهيئات والمؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.
- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل وظائف والمهن الموجودة في الهيئة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.
- ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة
- في التقييم الجيد في الأداء ورفع مستوى الإنتاج داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.
- التقيد بالموجهات والمعايير الفنية الصادرة من هيئة الرقابة وخاصة في تكوين المخصصات والاحتياطيات وذلك لدرء المخاطر عن رأس المال والمحافظة على مستوي الملاءة المالية للشركات العاملة بالسوق.
- أن تسعى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية من أجل تطوير خدماتها الجديدة. أن تراعي الشركات الأدوات الرقابية المترتبة على نشاط الابتكار والتطوير.
- أن تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على اطلاع موظفيها على كافة المعلومات الخاصة باستراتيجيات منافسها حتى يساهم الموظفون في عملية اقتناص الفرص قبل المنافسين.
- أن تحرص هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على إشراك العاملين لديها في عملية تطوير الخدمات الموجودة لديها.

- ضرورة بناء الشركات لقواعد بيانات متقدمة لتوثيق الأدوات الرقابية التي تعرضت لها وكذلك طرق التعامل معها
- ضرورة أن تسعى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية من أجل تطوير خدماتها
- وكذلك ضرورة قيام الشركات بدراسة البيئة المحيطة بها من جميع الجوانب وبطرق ووسائل مختلفة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب
- إنقاص الأخطاء والعمل على تقليل فرص حدوثها خاصة تلك المؤدية الرقابة جسيمة رفع مستوى جودة الأداء بالمشروعات.
- العمل على انشاء قسم خاص بالرقابة علي المشروعات ويكون مرتبطا مباشرة بالإدارة العليا في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حيث يتضمن لجان ومشرفين متخصصين بتوفير متابعة ومراقبة وسائل وإجراءات بما يتناسب مع اعداد العاملين في ا هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

آفاق الدراسة:

- دور الرقابة الخارجية في تحسين أداء الموارد البشرية.
- دور الرقابة الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي.

الخاتمة

تعتبر الأدوات الرقابية أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة تحديات الجودة والحد منها حيث أن وضع نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفعالية ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة بشكل حماية من القصور في الأداء التي تواجهها، ومما لا شك فيه أن دراسة وتقييم استخدامات الأدوات الرقابية المستعمل في المؤسسة يعتبر حجر الأساس الذي ينطلق منه المراجع عند إعداد له برنامج المراجعة، فكلما كان هذا النظام سليماً وفعال كلما قلل الأخطاء وزادت نسبة النجاح في تحقيق المشاريع لأهدافها المخطط لها وكلما كان ضعيفاً اضطر الجهات الرقابية لبذل المزيد من الجهد ولأن الرقابة عملية حساسة وجوهرية في أي مؤسسة وتدخل في كافة مجالات نشاطاتها، فهي بمثابة وظيفة دائمة وعملية ذاتية مستمرة وتعد عنصراً مهماً من عناصر الإدارة الحديثة وتحتل مكانة مهمة فيها، فهي لم تعد تقتصر على مراجعة الوحدات المالية فقط بل امتدت لتشمل أداء المورد البشري والتحقق من مدى توافق البرامج الموضوعية مع الأهداف المسطرة. حيث يعتبر رأس المال البشري عامل حسم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات المتنافسة وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها اليوم وعلى هذا الأساس كان هدف بحثنا هذا اكتشاف دور الأدوات الرقابية في التأثير على جودة الأداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ودوره الفعال في الرفع من أدائها لتمكينها من مواجهة التحديات والمساهمة في الوصول إلى تحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم لخلق بيئة مساعده على التطوير والابتكار للحصول على نتائج أفضل لتحقيق جودة الأداء بالمشروعات بالهيئة وهو الأمر الذي يترتب عليه بتوفير النظم المناسبة من الأدوات الرقابية التي تؤخذ على عاتقها مهمة متابعة وتقييم الأداء لكل من الأفراد بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف بالتالي فإن نظام الأدوات الرقابية على رغم ما يمتلك من إيجابيات في الرقابة وتقييم الأداء ودورهما الهام داخل إدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، إلا أنهما لا يخلو من سلبيات تؤدي إلى فشلها ولا بد اخذ ذلك في الاعتبار ضمن أي إستراتيجية عمل في إدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك والتي كانت ولا بد من أن يكون نظام الأدوات الرقابية متوافقاً مع الاحتياجات النفسية والمادية للعاملين بإدارة المشاريع بالهيئة كون أن نظام الأدوات الرقابية يحمل عديد المنافع ومنه فعملية الرقابة الإدارية هي عملية ضرورية

لابد أن تمارس بطرق علمية وعقلية في استخدام الأدوات الرقابية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك هيئة
الزكاة والضريبة والجمارك .

المراجع والمصادر المقترحة:

المراجع العربية:

١. بالعلوي، محمد. ٢٠٠٨ مدى فاعلية الرقابة الإدارية على أعمال الجمعيات الخيرية وانعكاساتها
الأمنية.
٢. البرغوتي، محاسن. ٢٠١٠ دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في
المؤسسات الحكومية
٣. تقويم جودة الاداء بالمشروعات في إطار الجودة الشاملة ٢٠٢١ المؤلف: د. محمد أحمد علي
٤. الجرد، رشا بشير ٢٠١٦. أثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرها في الشركات المدرجة
في سوق دمشق للأوراق المالية.
٥. حسن حريم: ٢٠١٣ م إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع،
٦. حسين أحمد الطراونة، ٢٠٠٩ م توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية.
٧. الحمداني، رافعة ابراهيم، ورشيد، إنصاف محمد ٢٠١٢. فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره على
الفساد المالي في العراق.
٨. الدكتور وليد حامد راشد العامري ٢٠١٦ تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن
٩. زاهد محمد ديري: ٢٠١١ م الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
١٠. زاهر عاطف عبد الرحيم: ٢٠٠٩ م الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، عمان، الأردن.
١١. شاهين، سمر. ٢٠٠٧ واقع الرقابة لداخلية في المنظمات الأهلية
١٢. طه احمد حسن ٢٠١٥. التحديات التي تواجه تطبيق أخلاقيات مهنة المراقبة والمراجعة
١٣. العريشي، حسن عفيف ٢٠١٥ اقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره
١٤. الكوع، فيحاء عبد الخالق يحيى، ٢٠١٣. تفعيل نظم الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي
والإداري في الوحدات الخدمية

١٥. محمد أحمد بخيت طه بخيت. ٢٠١٦ "أثر الحوافز على أداء العاملين".
١٦. محمد الصيرفي ٢٠١١- قياس وتقييم أداء الموظف.
١٧. محمد فالح صالح: ٢٠١٤ م إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي.
١٨. مرعي محمد التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي.
١٩. الوادي، هاجر؛ مرعي بني خالد. ٢٠٢١ دور الرقابة المالية لديوان المحاسبة على نفقات العلاج خارج دولة الكويت.
٢٠. وشاهين، سمر محمد. ٢٠٠٩ واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية
٢١. وليد حميد رشيد الأميري ٢٠١٦ تقييم وتطوير نظام تقويم جودة الاداء بالمشروعات عمان الأردن.

المراجع الأجنبية المقترحة:

1. Agarwal, V. Daniel, N. & Naik, N. (2007). "Role of Managerial Incentives and Discretion in Hedge Fund Performance". Working Paper. London Business School.
2. Appiah, B. (2010). "The Impact of Training on Employee Performance: A Case Study of HFC Bank .
3. Barnow, B. & Smith, J. (2008). "Performance Management of U.S. Job Training Programs:
4. Belchior, Patricia da Cunha (2015) Performance-based Tools for Assessing Functional Performance in Individuals with Mild Cognitive Impairment, The Open Journal of Occupational Therapy,
5. Kenneth Jackson "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace"2018
6. Kenneth Jackson "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace"2018
7. Khalaf, Alba (2016): A Training Program Based on Meta-cognitive Strategies to Measure its Impact on Developing Lexical knowledge

8. Salinities, G. & Bouris, J. (2008). "Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes."
9. Stephenson, D. (2008). "The Effectiveness of Workplace Training "National Institute Occupational Safety and Health.
10. Achim, A. M., & Chis, A. O. (2014). Financial Accounting Quality and Its Defining Characteristics. SEA-Practical Application of Science, -
11. Adrian-Cosmin, C. (2015). Accounting Information System-Qualitative Characteristics and the Importance of Accounting Information at Trade
12. August-Crook, T. A. (2009). The Influence of Internal Control Structure on Auditor Risk Assessments. Florida State University.
13. Bugaev, A. (2010). The Quality of Published Accounting Information in Russia.

الاستبيان

" أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية"

السادة موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

من اجل الوقوف على دراسة أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناء والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في اثراء البحث العلمي ببلادنا.

شكر لحسن تعاونكم

المحور الأول - البيانات الشخصية

		الاسم
انثى	ذكر	الجنس

--	--	--

المتغير	الفئة	الاختيار
العمر	من ٣٠ سنة و اقل	
	من ٣٠ الي ٤٥ سنة	
	من ٤٥ الي ٦٠ سنة	
	من ٦٠ فيما فوق	
	ملاحظات	

سنوات الخبرة	من ٥ - ١٠ سنة	أكبر من ١٠ - ٢٥ سنة	أكبر من ٢٥ - ١٠ سنة
	أكبر من ١٥ - ٢٠ سنة	أكبر من ٢٠ - ٢٥ سنة	من ٢٥ سنة فأكثر

البيانات	الإدارة:	القسم:
الوظيفية	المسمى الوظيفي:	التخصص الدقيق:

المؤهل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
سنة التخرج							
جهة المانحة							

ثانياً وضع (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة الراضي أمام كل عبارة

من العبارات وعددها ١٨ عبارة كما يلي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لملائمة استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير اطلاقا
1	ادوات الرقابة الداخلية المطبقة تستخدم في تنمية الابتكار لدي العاملين في المشاريع					
2	الأدوات الرقابية تسهم في شعور العاملين بعدالة التقييم العادل للأداء في المشاريع					
3	تستخدم الأدوات الرقابية في متابعة الأداء للعاملين في الاتجاه لتحسين جودة الاداء بالمشروعات					
4	الأدوات الرقابية تساهم في رفع كفاءة العاملين في إدارة المشاريع بالهيئة					
5	الأدوات الرقابية تؤثر علي زيادة نواتج العمل في المشاريع					
6	تعدد ادوات الرقابة الداخلية لتقييم الاداء من حيث المدة والتوقيت					

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمثيل الصادق لاستخدام الأدوات الرقابية علي

جودة الاداء بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبرة	مستوي الاهمية
	درجة الاهمية	راضي جدا راضي محايد غير راضي اطلاقا
1	استخدام الأدوات الرقابية تعمل على تطوير إمكانيات الافراد في المشروع لقبول التكيف مع التغيرات	
2	استخدام الأدوات الرقابية تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف المشروع	
3	استخدام الأدوات الرقابية تهدف الي تنمية الشهور بالانتماء للهيئة ونجاح المشروع	
4	إدارة المشاريع تعمل علي تحسين الأداء بتوعية موظفيها بأهمية الرقابة	
5	ادوات الرقابة الداخلية حقق الخطط المستهدف منه	
6	ادوات الرقابة الداخلية المطبقة تستخدم في تنمية الطاقة الإبداعية	

الفرضية الثالثة - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء

بالمشروعات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. طبقا للمتغيرات

الديموغرافية للعاملين (السن والمؤهل وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	الأدوات الرقابية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين					
2	الأدوات الرقابية في الهيئة تساهم في تطوير أداء العاملين					
3	إدارة الرقابة الداخلية وضعت برامج واضحة لدعم تحسين أداء العاملين الموظفين					
4	أدوات الرقابة له دور مهم ف تحديد المكافآت للعاملين في الهيئة لتنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.					
5	الأدوات الرقابية تتناسب مع مؤهلات وخبرات العاملين بالهيئة					
6	مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية باستخدام ادوات الرقابة الداخلية.					

اعداد /

الاسم / فارس بن غازي بن تركي الحبردي

الرقم الجامعي / ٢٣٢٠٠٢١١٢

اشراف /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الجامعي ٢٠٢٤م - ١٤٤٥هـ

Mid-Ocean University

College of Management

Master of Project Management



**The impact of using regulatory tools on the quality of project
performance as applied to the Zakat, Tax and Customs Authority
in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation/

Name: Faris Ghazi Turki ALhabradi

University number: 232002112

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

1445-2024

المستخلص

تهدف الدراسة الى أثر استخدام الأدوات الرقابية علي جودة الاداء بالمشروعات بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي استخدام برنامج spss لعينة عشوائية قدرها ٥٠ موظف من مجتمع الدراسة المتمثل من موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها كانت • إن تعزيز مستوى ادوات الرقابة المستخدمة لدى الهيئة يسهم بشكل فاعل في تعزيز جودة أداء المشروعات، وتحسين مستوى إنتاجهم، وتعزيز الخدمات بما يخدم الهيئة ومصالحها.

- إن عدم الإدراك لأهمية الرقابة الإدارية داخل الهيئة يؤدي إلى تردي مستوى الأداء لدى الموظفين بما يشكل خطراً على الهيئة ومصالحها.
- وبناء على نتائج الدراسة كانت اهم التوصيات كما يلي • الاهتمام أكثر بالموارد البشري من خلال التحفيز. لتحقيق جودة الأداء بالمشروعات بالهيئة
- ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك بالهيئات والمؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.

Abstract

The study aims to investigate the impact of using oversight tools on the quality of performance in projects by applying it to the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom using the descriptive analytical approach using the SPSS program for a random sample of 50 employees from the study population represented by employees of the Zakat, Tax and Customs Authority. The study reached several results, the most important of which were: • Enhancing the level of control tools used by the Authority effectively contributes to enhancing the quality of project performance, improving the level of their production, and enhancing services to serve the Authority and its interests. • Lack of awareness of the importance of administrative control within the Authority leads to a deterioration in the level of performance among employees, which poses a threat to the Authority and its interests. Based on the results of the study, the most important recommendations were as follows: • Paying more attention to the human resource through motivation. To achieve quality performance in projects in the Authority

- The necessity of keeping pace with special developments in the field of oversight by contacting advanced bodies and institutions in this field to benefit from them.