

تقييم أثر تطبيق نظم الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات

الحكومية في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

محمد فهد حمود المروتي

253002950

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026

4	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
-	الأهمية العلمية (النظرية): خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
-	الأهمية العملية (التطبيقية): خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
7	أهداف الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة:
-	السؤال الرئيسي: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
-	الأسئلة الفرعية: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
8	فروض الدراسة:
-	الفرض الرئيسي: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
-	الفروض الفرعية: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
9	الدراسات السابقة:
-	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (كفاءة العمليات اللوجستية) وعلاقته بمتغيرات أخرى: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
-	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء التشغيلي) وعلاقته بمتغيرات أخرى خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
16	الفجوة البحثية:
17	المنطلقات النظرية للدراسة:
17	المنهجية وطرق البحث:
21	ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة:

21	ثالثًا: مصادر جمع البيانات
21	رابعًا: أداة الدراسة.....
22	خامسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
23	سادسًا: حدود الدراسة.....
24	المراجع:

مقدمة:

تُمثّل المؤسسات الحكومية الركيزة الأساسية في بنية الدولة الحديثة، إذ تضطلع بمسؤولية تقديم الخدمات العامة وإدارة الموارد الوطنية وتنفيذ السياسات التنموية، ويرتبط نجاحها ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية تلبي تطلعات المجتمع وتُعزز الثقة العامة في الأداء الحكومي (السقا وحمدي وعبد الرحمن، 2023). وقد تنامي الاهتمام الدولي والإقليمي بمفهوم الأداء المؤسسي الحكومي بوصفه معياراً جوهرياً للحكم على مدى قدرة الأجهزة الحكومية على ترجمة رؤاها الاستراتيجية إلى مخرجات ملموسة، وهو ما دفع كثيراً من الدول إلى تبني أطر تنظيمية ورقابية تضمن ارتقاء مؤسساتها بمستوى الأداء المنشود (الذماري والسنباني، 2024).

ويُعدّ نظام الرقابة الداخلية من أبرز الأدوات الإدارية والمالية التي تعتمد عليها المؤسسات لضبط عملياتها وحماية مواردها وضمان دقة معلوماتها المالية والإدارية. وقد وضعت لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي (COSO, 2013) إطاراً متكاملًا للرقابة الداخلية يتكوّن من خمسة مكونات مترابطة — هي البيئة الرقابية، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال، والمتابعة — يُتيح للمؤسسات تصميم أنظمة رقابية شاملة تُسهم في تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية وأهداف الامتثال (Toudas, Poutos, & Balios, 2024). وتكتسب هذه المكونات أهمية خاصة في القطاع الحكومي نظراً لطبيعة الأموال العامة وحساسية التعامل معها وضرورة إخضاعها لرقابة صارمة تحول دون الهدر والتجاوزات (علي وآخرون، 2022).

إن المؤسسات الحكومية تختلف عن نظيراتها في القطاع الخاص في أن أدائها لا يُقاس بمعايير الربحية فحسب، بل يمتدّ ليشمل أبعاداً متعددة كجودة الخدمات المقدمة وكفاءة استخدام الموارد وفاعلية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يجعل من الرقابة الداخلية آلية محورية في تعزيز هذا الأداء وتوجيهه نحو تحقيق المصلحة العامة (Otoo, Kaur, & Rather, 2023). وقد أكّدت الأدبيات أن وجود نظام رقابة داخلي فعال يُسهم في رفع مستوى الابتكار المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات القطاع العام (Hoai, Hung, & Nguyen, 2022)، كما أن تطوير إجراءات المراجعة الداخلية ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الحكومي ولا سيما في ظل التحوّل الرقمي المتسارع (إبراهيم، 2024).

وفي السياق العربي تحديداً، تسعى كثير من الحكومات إلى تحديث منظوماتها الرقابية وتعزيز حوكمتها المؤسسية انسجاماً مع رؤاها الاستراتيجية، غير أن واقع التطبيق يُشير إلى أن مكونات الرقابة الداخلية لا تزال بحاجة إلى مزيد من التفعيل والتطوير لتواكب المتطلبات المتزايدة للأداء المؤسسي المتميز (Maaroufi & El Haji, 2022). ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر نظام الرقابة الداخلية بأبعاده على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، ساعيةً إلى تقديم إطار تحليلي يُعين على فهم طبيعة هذه العلاقة وتعزيزها. (Farhan & Zhu, 2024)

مشكلة الدراسة

تشهد البيئة المؤسسية المعاصرة تحولات جوهرية فرضتها متطلبات الحوكمة الرشيدة، والمساءلة العامة، وتساعد توقعات المواطنين تجاه جودة الخدمات الحكومية وكفاءتها؛ وقد أضحت المؤسسات الحكومية بوصفها الذراع التنفيذية للدولة والحارس على المال العام أمام تحدٍّ مزدوج يتمثل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من جهة، والحفاظ على نزاهة عملياتها وشفافيتها من جهة أخرى. وفي هذا السياق، يُعدّ نظام الرقابة الداخلية — وفق الإطار المفاهيمي الذي أرسته لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي (COSO, 2013) بمكوناته الخمسة ومبادئه السبعة عشر الآلية المحورية التي تُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية والرقابية بكفاءة وفاعلية، وتُشكل خط الدفاع الأول في مواجهة مخاطر الهدر والفساد وسوء التصرف في الموارد العامة. غير أن الواقع الميداني يكشف عن فجوة واسعة بين المتطلبات النظرية لهذا الإطار وبين مستوى التطبيق الفعلي في كثير من المؤسسات الحكومية، ولا سيما في الدول النامية والدول العربية.

وعلى الرغم من الاهتمام الأكاديمي المتزايد بموضوع الرقابة الداخلية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، إلا أن المراجعة المعمّقة للأدبيات كشفت عن فجوات بحثية جوهرية تُبرّر إجراء هذه الدراسة وتمنحها مشروعيتها العلمية. فمن ناحية أولى، ركّزت غالبية الدراسات السابقة على قطاع المصارف والشركات الخاصة، بينما ظلّ القطاع الحكومي رغم ضخامة موارده وحساسية عملياته أقلّ حظاً من الاهتمام البحثي التطبيقي. ومن ناحية ثانية، اكتفت كثير من الدراسات بالتركيز على البُعد المالي للأداء (الكفاءة المالية، والإيرادات، والأرباح)، متجاهلةً الأبعاد غير المالية لجودة الخدمات ورضا المستفيدين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهي أبعاد جوهرية في سياق المؤسسات الحكومية التي لا تسعى إلى الربح بقدر ما تسعى

إلى تقديم خدمة عامة نوعية. ومن ناحيةٍ ثالثة، عالجت بعض الدراسات مكّونات الرقابة الداخلية الخمسة وفق إطار COSO ككتلة واحدة دون تفكيك أثر كل مكّون على حدة، مما حال دون تحديد الأولويات الاستثمارية والتطويرية التي تحتاجها المؤسسات الحكومية. ومن ناحيةٍ رابعة، ندرت الدراسات العربية التي ربطت بين أبعاد الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي الشامل في السياق الحكومي تحديداً، مع مراعاة الخصوصيات التنظيمية والثقافية والتشريعية للبيئة العربية.

وبناءً على ما تقدّم من شواهد ميدانية ومؤشرات دولية وفجوات بحثية، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل المحوري التالي: ما أثر نظام الرقابة الداخلية بأبعاده (البيئة الرقابية، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة اعتبارات جوهرية. فهي تُسهم في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يربط بين أنظمة الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO المحدث والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، وهو مجال لا يزال يعاني من محدودية الدراسات العربية المتخصصة مقارنة بالدراسات الأجنبية. كما تُقدّم الدراسة نموذجاً بحثياً يُحدّد طبيعة العلاقات السببية بين أبعاد الرقابة الداخلية الأربعة (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) والأداء المؤسسي، مما يُوفّر أساساً نظرياً يمكن أن ينطلق منه باحثون آخرون لإجراء دراسات مقارنة أو تطويرية في سياقات مختلفة.

- وتُضيف الدراسة إلى الأدبيات العلمية من خلال تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد الرقابة الداخلية في التأثير على الأداء المؤسسي، وهو ما يُسهم في بناء فهم أعمق وأكثر تفصيلاً لآليات تأثير الرقابة الداخلية على المخرجات المؤسسية. فضلاً عن أن الدراسة تسدّ فجوة بحثية واضحة تتمثّل في ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئة المؤسسات الحكومية تحديداً، حيث إن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة ركّزت على القطاع الخاص والمصرفي. وتُعَدّ الدراسة

مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في تدريس مقررات المراجعة والرقابة الداخلية والإدارة العامة في الجامعات والمعاهد المتخصصة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها تُقدّم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق يمكن أن تُفيد عدة جهات. فبالنسبة لصانعي القرار في المؤسسات الحكومية، تُوفّر الدراسة تشخيصاً دقيقاً لواقع أنظمة الرقابة الداخلية ومستوى الأداء المؤسسي، مما يُساعدهم في تحديد نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة. كما تُساعد الدراسة المدراء والمسؤولين في تحديد أولويات التطوير من خلال الكشف عن البُعد الأكثر تأثيراً من أبعاد الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي، مما يُمكنهم من توجيه الموارد والجهود بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
- وتكتسب الدراسة أهمية عملية خاصة في ظل التوجّهات الحكومية المعاصرة نحو تحقيق رؤى التنمية الوطنية التي تُركّز على الحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة وتحسين جودة الخدمات العامة، إذ تُقدّم الدراسة رؤية واضحة حول كيفية توظيف أنظمة الرقابة الداخلية كأداة استراتيجية لتحقيق هذه التوجّهات. كذلك يمكن أن تُفيد نتائج الدراسة أجهزة الرقابة والمحاسبة العليا في تطوير أطر ومعايير رقابية أكثر ملاءمة لطبيعة العمل الحكومي، وتُسهم في تصميم برامج تدريبية مُوجّهة للعاملين في المؤسسات الحكومية لرفع مستوى وعيهم بأهمية الرقابة الداخلية ودورها في تحسين الأداء. وأخيراً، يمكن أن تستفيد إدارات المراجعة الداخلية في المؤسسات الحكومية من نتائج هذه الدراسة في تطوير خططها وإجراءاتها الرقابية بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية ويُسهم فعلياً في تعزيز الأداء المؤسسي

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
2. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
3. قياس أثر البيئة الرقابية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
4. قياس أثر تقييم المخاطر على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
5. قياس أثر أنشطة الرقابة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
6. قياس أثر المعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
7. تقديم توصيات علمية وعملية للمؤسسات الحكومية لتطوير أنظمة الرقابة الداخلية بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية؟

وينتفع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟
3. ما أثر البيئة الرقابية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟
4. ما أثر تقييم المخاطر على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟
5. ما أثر أنشطة الرقابة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟
6. ما أثر المعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الرقابية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المخاطر على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة الرقابة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات المتغير المستقل (أنظمة الرقابة الداخلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (علي وكمال وصباح، 2022) بعنوان: "دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء خدمات المؤسسات الحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء خدمات المؤسسات الحكومية للوصول إلى أفضل الطرق المستخدمة في عملية تقييم الأداء، في دائرة زراعة كربلاء بالعراق. واستخدمت الدراسة

المنهج الاستقرائي والاستنتاجي من خلال تحليل البيانات الواقعية للمديرية واستخراج الانحرافات وتحليلها باستخدام مؤشرات تقويم أداء النشاط الزراعي الصادرة عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في نظام الرقابة الداخلية في مجال مراقبة أقسام الدائرة وإعداد التقارير اللازمة خلال سنوات التقويم 2018-2020. وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بمعايير وقواعد الخدمات العامة وكذلك تطوير أداء المؤسسة عن طريق معالجة مواطن الضعف في نظام الرقابة الداخلية.

دراسة (يساري وعياش، 2023) بعنوان: "دور الرقابة الداخلية وأثرها في تحسين الأداء المالي في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك موظفي الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية بالرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) ودراسة العلاقة بين التزام الشركة بهذه الأبعاد ومستوى الأداء المالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة. وتكونت العينة من (113) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرقابة الداخلية لدى الشركة مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (74.07%)، واحتل بُعد تقييم المخاطر المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.23%)، يليه الأنشطة الرقابية (75.32%)، ثم البيئة الرقابية (73.92%)، فالمعلومات والاتصالات (72.95%)، وأخيراً المراقبة (71.1%). وأوصت الدراسة بضرورة تحديد الإدارة لمسؤوليتها الرقابية تجاه أعمالها، واختيار الطرق الملائمة للاتصال والتواصل مع الجمهور.

دراسة (حسين، 2023) بعنوان: "دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية في جامعة رابرين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية بشكل عام، والرقابة المحاسبية بشكل خاص، في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العامة في مدينة السليمانية بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من (42) موظفاً من العاملين في الشؤون المالية والرقابية والإدارية بجامعة رابرين من أصل (45) استبانة وُزعت بنسبة استرداد (93%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الرقابة الداخلية بشكل عام والرقابة المحاسبية بشكل فعال يسهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العامة. وأوصت الدراسة بتعزيز دور الرقابة المحاسبية وتفعيل آليات المتابعة المستمرة.

دراسة (إبراهيم، 2024) بعنوان: "أثر تطوير إجراءات المراجعة الداخلية على كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير إجراءات المراجعة الداخلية على كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في ظل التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من (220) مفردة من موظفي ومديري المراجعة الداخلية، والمراجعين الداخليين، ومراقبي الحسابات، ومسؤولي التحول الرقمي في وزارات المالية والطاقة والتعليم والاتصالات وتقنية المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطوير إجراءات المراجعة الداخلية على كفاءة وفعالية الأداء الحكومي، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين متطلبات التحول الرقمي وكفاءة وفعالية الأداء الحكومي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام معهد المراجعين الداخليين بتطوير المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية لاستيعاب التطورات في بيئة تكنولوجيا المعلومات، وأن يستجيب المراجع الداخلي لتحديات العصر الرقمي بتطوير أدواته ومهاراته وثقافته التكنولوجية.

دراسة (Hoai, Hung, & Nguyen, 2022) بعنوان "The Impact of Internal Control Systems on the Intensity of Innovation and Organizational Performance of Public Sector Organizations in Vietnam"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها وفقاً لإطار COSO البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، المراقبة) والأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفيتنامية، مع التركيز على الدور الوسيط لكثافة الابتكار والدور المعدّل للقيادة التحويلية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية-PLS (SEM). وتكونت العينة من (319) مؤسسة من مؤسسات القطاع العام في فيتنام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أنظمة الرقابة الداخلية تُعزّز كثافة الابتكار، وأن كثافة الابتكار تتوسط بشكل كامل العلاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي، وأن القيادة التحويلية تُعزّز هذه العلاقات الوسيطة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام قادة القطاع العام بتطوير أنظمة الرقابة الداخلية كمورد استراتيجي لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء.

دراسة (Otoo, Kaur, & Rather, 2023) بعنوان "Evaluating the Impact of Internal Control Systems on Organizational Effectiveness"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، أنشطة الرقابة، تقييم المخاطر، مراقبة الضوابط، المعلومات والاتصال) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (نموذج تحقيق الأهداف، نموذج الموارد النظامية، نموذج الأطراف الاستراتيجية، نموذج القيم المتنافسة) في القطاع المصرفي بغانا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وتكونت العينة من (780) مستجيباً من (15) بنكاً تجارياً و(20) بنكاً ريفياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الفاعلية التنظيمية تتأثر بشكل جوهري بثلاثة أبعاد هي: البيئة الرقابية ($\beta=0.704$) ، وأنشطة الرقابة ($\beta=0.569$)، وتقييم المخاطر ($\beta=0.569$)، بينما لم يكن لبُعدي مراقبة الضوابط والمعلومات والاتصال أثر جوهري. وأوصت الدراسة بأهمية تبني نظام رقابة داخلية استباقي يُعزّز الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية.

دراسة (Maaroufi & El Haji, 2022) بعنوان "The Effect of Internal Control Components on the Organizational Performance of Moroccan Public Organizations: A Theoretical Exploration"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مكونات الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، المراقبة) على الأداء التنظيمي في المنظمات العامة المغربية. واستخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكونات الرقابة الداخلية مجتمعة تُشكّل إطاراً متكاملًا يُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي للمنظمات العامة المغربية. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات ميدانية تطبيقية للتحقق من العلاقات النظرية المقترحة في السياق المغربي.

دراسة (Tetteh, Kwarteng, Aveh, Dadzie, & Asante-Darko, 2024) بعنوان "Evaluating the Impact of Internal Control Systems on Corporate Performance of Ghanaian Banks: The Moderating Role of Information Technology"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، أنشطة المراقبة، المعلومات والاتصال) على الأداء المؤسسي في البنوك المدرجة في بورصة غانا، والدور المعدّل لتكنولوجيا المعلومات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التفسيري ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وتكونت العينة من (349) مستجيباً من (9) بنوك مُدرجة في بورصة غانا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أنشطة الرقابة وأنشطة المراقبة وتكنولوجيا المعلومات لها أثر إيجابي جوهري على الأداء المؤسسي، بينما لم يكن لتقييم المخاطر والمعلومات والاتصال أثر مباشر جوهري، وأن تكنولوجيا المعلومات تُعدّل بشكل إيجابي وجوهري العلاقة بين جميع أبعاد الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار البنوك في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتعزيز فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية.

المحور الثاني: دراسات المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (السقا وحلمي وعبد الرحمن، 2023) بعنوان: "أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، من خلال تحليل مرحلة تخطيط الأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الشامل. وتكونت العينة من (245) موظفاً من الفئة العليا، وتم استرداد (225) استبانة بنسبة (91.84%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، وأن المؤسسات الحكومية تضع أهدافاً محددة وقابلة للقياس بدرجة كبيرة، وتتوافر مؤشرات أداء واضحة لقياس النتائج. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتخطيط الأداء الوظيفي دون اقتصار التركيز على مرحلة تقييم الأداء السنوي، وضرورة تطوير قانون الخدمة المدنية ليصبح أكثر توجّهاً نحو النتائج.

دراسة (الذماري والسنباني، 2024) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، المقدرات الجوهرية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، التركيز على العميل) في المؤسسة العامة للكهرباء باليمن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة بمقياس ليكرت السباعي. وتكونت العينة الطبقية العشوائية من (270) فرداً من مجتمع بلغ (896) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط عالٍ بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً هو بُعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، وأقلها تأثيراً بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية وتطوير رأس المال البشري لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (محرمه، 2020) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية قطرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي) على الأداء المؤسسي في منظمة حكومية قطرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات الحكومية لمنهجيات التخطيط الاستراتيجي بشكل مؤسسي وشامل لتحقيق التميز في الأداء.

دراسة (الغامدي، 2025) بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي: بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية - فرع منطقة الباحة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الأجهزة والمعدات، البيانات) على كفاءة الأداء المؤسسي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - فرع منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستبانة مكونة من (15) فقرة. وتكونت العينة من (60) موظفاً. وبلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ = 0.933). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية جوهرية بين بُعدي الأجهزة والبيانات والأداء المؤسسي عند مستوى دلالة $(p < 0.001)$. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث البنية التحتية التكنولوجية وتطوير قواعد البيانات لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

دراسة (Farhan & Zhu, 2024) بعنوان "The Impact of Internal Audit System on Performance: Evidence from Emerging Markets"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام المراجعة الداخلية بأبعاده (معايير المراجعة الداخلية، استقلالية المراجعين، الكفاءة المهنية للمراجعين، التمثيل النسائي في أقسام المراجعة، حجم قسم المراجعة الداخلية) على أداء البنوك التجارية في خمس دول عربية من الأسواق الناشئة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بالاعتماد على نظرية الموارد. وتكونت العينة من (412) مستجيباً من البنوك التجارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي جوهري لمعايير المراجعة الداخلية واستقلالية المراجعين والكفاءة المهنية وحجم قسم المراجعة على أداء البنوك. وأوصت الدراسة بتعزيز استقلالية أقسام المراجعة الداخلية ورفع كفاءة المراجعين لتحسين أداء المؤسسات المالية.

دراسة (Toudas, Poutos, & Balios, 2024) بعنوان "Enhancing Internal Control Mechanisms in Local Government Organizations: A Crucial Step towards Mitigating Corruption and Ensuring Economic Development"

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية آليات الرقابة الداخلية في منظمات الحكم المحلي اليونانية ودورها في مكافحة الفساد وتعزيز التنمية الاقتصادية، من خلال تقييم الرقابة على الإيرادات وفاعلية نظام الرقابة الداخلية. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (وصفي وانحدار خطي) من خلال مسح إلكترونيين أجريا عام 2022. وتكونت العينة الأولى من (98) موظفاً في أقسام الإيرادات، والعينة الثانية من (117) مسؤولاً في مستويات الحكم المحلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام نظم المعلومات يُعدّ المحدد الأكثر جوهرية لفاعلية تحصيل الإيرادات، وأن (63.2%) من المشاركين أفادوا بغياب أدلة إجراءات داخلية، و(58.1%) أشاروا إلى غياب وحدات رقابة داخلية. وأوصت الدراسة بالإنشاء الرسمي لوظيفة المراجعة الداخلية وتبني المعايير المهنية وتوفير المؤهلات المناسبة للمراجعين.

دراسة (Maqdliyan & Setiawan, 2023) بعنوان "Antecedents and Consequences of Public Sector Organizational Innovation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات ونتائج الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم محددات الابتكار في القطاع العام تشمل: أسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وأنظمة الرقابة الداخلية، وأن نتائج الابتكار تشمل تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات العامة ورضا المستفيدين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القطاع العام لاستراتيجيات شاملة تُعزز بيئة الابتكار التنظيمي لتحقيق أداء مؤسسي مستدام.

الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في عدّة جوانب جوهرية، إذ تتقاطع معها في تناول نظام الرقابة الداخلية بوصفه متغيراً مستقلاً رئيساً واعتماد إطار COSO المتكامل أساساً نظرياً لتحديد أبعاده ومكوناته، وذلك على غرار ما أخذت به دراسات كلّ من يساري وعياش (2023) و Otoo, Kaur, & Rather (2023) و Maaroufi & El Haji (2022) و Toudas, Poutos, & Balios (2024). كما تلتقي الدراسة الحالية مع دراسات علي وكمال وصباح (2022) وحسين (2023) و Hoai, Hung, & Nguyen (2022) و Farhan & Zhu (2024) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وفي استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية كتحليل الانحدار ومعامل الارتباط لاختبار العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. فضلاً عن ذلك، تشترك الدراسة الحالية مع دراسات السقا وحمدى وعبد الرحمن (2023) والزمري والسنباني (2024) وإبراهيم (2024) في التركيز على القطاع الحكومي ميداناً تطبيقياً وفي استهداف فئات وظيفية ذات صلة مباشرة بالعمل الرقابي والإداري، وكذلك في الانطلاق من مسلمة نظرية مفادها أن تفعيل مكونات الرقابة الداخلية ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء المؤسسي.

بيد أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة وتختلف عنها في عدّة أوجه تمنحها إضافتها العلمية الخاصة؛ فمن حيث نطاق المتغير المستقل، اقتصرت كثير من الدراسات السابقة على تناول مكونات الرقابة الداخلية الخمسة ككتلة واحدة دون تفكيك أثر كل بُعد على حدة كما في دراسة Maaroufi & El Haji (2022)، في حين تتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد محدّدة — البيئة الرقابية، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال — وتقيس أثر كل بُعد منها مستقلاً ومجتمعاً على الأداء

المؤسسي، مما يُتيح تحديد الأولويات التطويرية بدقة أكبر. ومن حيث المتغير التابع، ركّزت دراسات عديدة كدراسة يساري وعياش (2023) وحسين (2023) و Tetteh, Kwarteng, Aveh, Dadzie, و Asante-Darko (2024) على البُعد المالي للأداء كالكفاءة المالية والربحية، بينما تتناول الدراسة الحالية الأداء المؤسسي الحكومي بمفهومه الشامل الذي يضمّ الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يتلاءم مع طبيعة المؤسسات الحكومية التي لا تهدف إلى الربح. ومن حيث بيئة التطبيق، طُبّقت معظم الدراسات السابقة في سياقات جغرافية مغايرة كالعراق (علي وكمال وصباح، 2022)، وغانا (Otoo, Kaur, & Rather, 2023)، والمغرب (Maaroufi & El Haji, 2022)، واليونان (Toudas, Poutos, & Balios, 2024)، وفيتنام (Hoai, Hung, & Nguyen, 2022)، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تطبيق نموذجها في بيئة المؤسسات الحكومية العربية بخصوصياتها التنظيمية والثقافية والتشريعية التي تقتصر إلى دراسات تطبيقية كافية تربط بين أبعاد الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي الشامل في القطاع الحكومي تحديداً.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: نظرية الوكالة ونظرية الإشراف

تتعلق هذه الدراسة من إطارين نظريين متكاملين يُفسّران الحاجة إلى نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بالأداء المؤسسي. يتمثّل الإطار الأول في نظرية الوكالة (Agency Theory) التي أسّس لها Jensen و Meckling عام 1976، والتي تقوم على فرضية جوهرية مفادها أن العلاقة بين المالك (الأصيل) والمدير (الوكيل) تتطوي بطبيعتها على تعارض محتمل في المصالح، إذ قد يسعى الوكيل إلى تعظيم منفعه الذاتية على حساب مصالح الأصيل. وفي سياق المؤسسات الحكومية، يُمثّل المواطنون والمجتمع "الأصيل"، بينما تُمثّل الإدارات الحكومية وقياداتها التنفيذية "الوكيل" المُكلّف بإدارة الموارد العامة وتقديم الخدمات. ويُؤدّ هذا الانفصال بين الملكية والإدارة ما يُعرف بتكاليف الوكالة، التي تشمل تكاليف الرقابة والمتابعة التي يتحمّلها الأصيل لضمان التزام الوكيل بتحقيق الأهداف المرسومة. ومن هنا تبرز أهمية نظام الرقابة الداخلية بوصفه آلية محورية لتقليص فجوة المعلومات بين الطرفين والحدّ من السلوك الانتهازي وحماية المال العام. (Farhan & Zhu, 2024)

أما الإطار الثاني فيتمثل في نظرية الإشراف (Stewardship Theory) التي طرحها Donaldson و Davis في مطلع التسعينيات، وتنظر إلى المدير لا بوصفه وكيلًا أنانيًا بل بوصفه وصيًا أمينًا يسعى إلى تحقيق الصالح العام وتعظيم أداء المؤسسة بدافع ذاتي نابع من الالتزام المهني والقيمي. وتُعدّ هذه النظرية أكثر ملاءمة لتفسير سلوك الموظف الحكومي الذي يُفترض أنه يخدم المصلحة العامة، إذ تفترض أن توفير بيئة رقابية داعمة وقنوات معلومات شفافة يُعزّز من قدرة هذا الموظف على الأداء بكفاءة دون أن تكون الرقابة مجرد أداة ردعية. وعند الجمع بين النظريتين تتضح الصورة المتكاملة: فنظرية الوكالة تُبرّر ضرورة وجود نظام رقابة داخلي صارم يحول دون الانحرافات، بينما تُبرّر نظرية الإشراف تصميم هذا النظام بشكل يُمكن المديرين والموظفين من الأداء الأمثل ويُوفّر لهم المعلومات والأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات رشيدة. (Hoai, Hung, & Nguyen, 2022)

ثانيًا: المتغير المستقل — نظام الرقابة الداخلية وفق إطار COSO

عرّفت لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي (COSO, 2013) الرقابة الداخلية بأنها عملية يُصمّمها ويُنفّذها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملون في المؤسسة، بهدف توفير تأكيد معقول بشأن تحقيق ثلاث فئات من الأهداف: فاعلية العمليات وكفاءتها، وموثوقية التقارير المالية، والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها. ويتضمّن هذا الإطار خمسة مكونات مترابطة وسبعة عشر مبدأً توجيهيًا تُشكّل في مجملها منظومة متكاملة لا يمكن لأيّ مكونٍ فيها أن يعمل بمعزل عن المكونات الأخرى (Toudas, Poutos, & Balios, 2024) وقد اعتمدت هذه الدراسة أربعة أبعاد من هذه المكونات الخمسة، وهي:

يُعنى البعد الأول البيئة الرقابية (Control Environment) بالمناخ العام الذي تعمل فيه المؤسسة، ويشمل القيم الأخلاقية والنزاهة المؤسسية، والتزام الإدارة العليا بدعم الرقابة، والهيكل التنظيمي الذي يُحدّد خطوط السلطة والمسؤولية، ومستوى الكفاءة المهنية للعاملين. وتُعدّ البيئة الرقابية الأساس الذي تُبنى عليه بقية المكونات، إذ تُحدّد ثقافة المؤسسة ومدى جدّيتها في التعامل مع الرقابة الداخلية (Otoo, Kaur, & Rather, 2023) ويتناول البعد الثاني تقييم المخاطر (Risk Assessment) قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تُهدّد تحقيق أهدافها وتحليلها وتقديرها، ويتطلب ذلك وضوح الأهداف المؤسسية أولاً حتى يمكن تحديد المخاطر المرتبطة بها، ثم تقييم احتمالية حدوثها

وأثرها المتوقع واتخاذ الاستجابات الملائمة. وقد أكدت الدراسات أن مكوّن تقييم المخاطر يرتبط بعلاقة إيجابية قوية بالأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام (يساري وعياش، 2023).

ويتعلّق البُعد الثالث أنشطة الرقابة (Control Activities) بالسياسات والإجراءات التي تضعها المؤسسة لضمان تنفيذ توجيهات الإدارة بشأن معالجة المخاطر، وتشمل هذه الأنشطة الفصل بين المهام، والتصاريج والموافقات، والتحقق والمطابقة، والضوابط المادية على الأصول، والضوابط التقنية المرتبطة بنظم المعلومات. وتُمثّل هذه الأنشطة الترجمة العملية لسياسات الرقابة إلى ممارسات يومية ملموسة تضمن سلامة العمليات ودقتها (علي وكمال وصباح، 2022). أمّا البُعد الرابع — المعلومات والاتصال — (Information & Communication) فيُعنى بضمان توليد معلومات ذات جودة عالية وتوصيلها في الوقت المناسب إلى الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها، بما يُمكن كل فرد من أداء مسؤولياته الرقابية. ويشمل ذلك نظم المعلومات المحاسبية والإدارية وقنوات الاتصال الداخلية والتقارير الرقابية الدورية. (Maaroufi & El Haji, 2022).

ثالثًا: المتغير التابع — الأداء المؤسسي الحكومي

يُشير مفهوم الأداء المؤسسي في سياق المؤسسات الحكومية إلى الدرجة التي تتجح فيها المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة واستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية، وتقديم خدمات عامة تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. ويختلف قياس الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي عن القطاع الخاص، إذ لا يُعدّ الربح معيارًا جوهريًا، بل تبرز أبعاد أخرى كجودة الخدمات المقدمة، وكفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية، وفاعلية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومستوى رضا المستفيدين (السقا وحمدى وعبد الرحمن، 2023). وقد أشارت الأدبيات إلى أن الأداء المؤسسي الحكومي يتأثر بعوامل متعددة من بينها القيادة الاستراتيجية والتخطيط وتكنولوجيا المعلومات (الذماري والسنباني، 2024)، غير أن نظام الرقابة الداخلية يظلّ من أكثر العوامل تأثيرًا نظرًا لكونه يتغلغل في جميع العمليات والأنشطة المؤسسية ويؤثر في جودة المخرجات وسلامة القرارات (إبراهيم، 2024).

رابعًا: العلاقة النظرية بين المتغيرين

تقوم العلاقة النظرية بين نظام الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي على منطق سببي مفاده أن البيئة الرقابية السليمة تُهيئ مناخاً مؤسسياً يدعم النزاهة والكفاءة، وأن التقييم الفعّال للمخاطر يُمكن المؤسسة من استباق التهديدات وتخصيص مواردها بصورة رشيدة، وأن أنشطة الرقابة المُحكمة تضمن تنفيذ العمليات وفق المعايير المطلوبة، وأن نظام المعلومات والاتصال الكفء يُوفّر قاعدة صلبة لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية. وعندما تتكامل هذه المكونات الأربعة وتعمل بشكل متناسق، فإنها تُفرز أثراً تراكمياً إيجابياً ينعكس على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي (Tetteh, Kwarteng, Aveh, Dadzie, & Asante, 2024). (Darko, 2024) وقد دعمت الشواهد التجريبية هذا التصوّر النظري، حيث أثبتت دراسات حديثة أن تعزيز مكونات الرقابة الداخلية يرتبط إيجابياً بتحسين مستوى الابتكار والأداء التنظيمي في القطاع العام (Hoai, Hung, & Nguyen, 2022)، وأن فاعلية نظام المراجعة الداخلية تنعكس بصورة دالة إحصائياً على أداء المؤسسات في الأسواق الناشئة (Farhan & Zhu, 2024)، وأن تقوية آليات الرقابة الداخلية في المنظمات الحكومية المحلية يُسهم في الحدّ من الفساد وتحقيق التنمية الاقتصادية (Toudas, Poutos, & Balios, 2024).

المنهجية وطرق البحث:

سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة نظام الرقابة الداخلية بأبعاده الأربعة وعلاقته بالأداء المؤسسي وصفاً دقيقاً كما هي في الواقع، ثم تحليل البيانات المُجمّعة كمياً للكشف عن طبيعة العلاقات والأثر بين المتغيرات. وسيجمع هذا المنهج بين الجانب النظري المُتمثل في مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بنظم الرقابة الداخلية وفق إطار COSO والأداء المؤسسي الحكومي، والجانب الميداني المُتمثل في تصميم استبانة موجهة وتوزيعها على عيّنة مُمثّلة من العاملين في المؤسسات الحكومية المستهدفة.

وسيمرّ التطبيق الميداني بعدّة مراحل منهجية مُتتابعة؛ إذ سيقوم الباحث أولاً بصياغة أداة الدراسة بالاستناد إلى الإطار النظري والمقاييس المُعتمدة في الأدبيات، ثم سيُعرض الاستبيان على مجموعة من المحكّمين الأكاديميين والمهنيين للتحقق من صدق المحتوى، يعقب ذلك إجراء دراسة استطلاعية على عيّنة محدودة لاختبار ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وبعد التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبانة

سيُوزَع على عيّنة الدراسة النهائية، وسُعالَج البيانات إحصائيًا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج النتائج واختبار الفرضيات.

ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات الرقابية والمالية والإدارية في المؤسسات الحكومية محلّ الدراسة، وسيشمل ذلك المراجعين الداخليين، ومديري الإدارات المالية، ورؤساء الأقسام الإدارية، والمشرفين على أنظمة الرقابة والمتابعة، والموظفين ذوي العلاقة المباشرة بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية وتقييم الأداء المؤسسي. وبناءً على الإحصاءات الرسمية المتاحة، سيقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو 450 موظفًا وموظفة يشغلون المواقع الوظيفية المذكورة في الجهات الحكومية المستهدفة.

وسيستخدم الباحث أسلوب العيّنة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والإدارية تمثيلًا متناسبًا، وسيحدّد حجم العيّنة وفقًا لجدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) بما يتناسب مع حجم المجتمع؛ حيث سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعيّنة نحو 210 مفردات. وتحسبًا لاحتمالات عدم الاسترداد أو الاستبانة غير الصالحة، سيوزّع الباحث ما لا يقلّ عن 260 استبانة، مُستهدفًا استرداد 220 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي على الأقل، بما يُحقّق نسبة استجابة لا تقلّ عن 85%، وهي نسبة مقبولة علميًا في بحوث العلوم الإدارية والاجتماعية.

ثالثًا: مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من المصادر. أمّا المصادر الثانوية فتتمثّل في الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والتقارير والنشرات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية، فضلًا عن المعايير الدولية للرقابة الداخلية وبخاصة إطار COSO المُحدّث. وأمّا المصادر الأولية فتتمثّل في الاستبانة التي سيصمّمها الباحث خصيصًا لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزّع إلكترونيًا وورقيًا على أفراد العيّنة لجمع بياناتهم وآرائهم حول واقع تطبيق أبعاد الرقابة الداخلية ومستوى الأداء المؤسسي في مؤسساتهم.

رابعًا: أداة الدراسة

رابعًا: أداة الدراسة (الاستبانة)

ستتألف الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول — البيانات الديموغرافية والوظيفية: سيتضمن هذا القسم معلومات عن الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وذلك لاستخدامها في تحليل الفروق الإحصائية وفقًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

القسم الثاني — المتغير المستقل (نظام الرقابة الداخلية): سيقاس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد، يتضمن كل بُعد منها 4 فقرات، ليكون إجمالي فقرات هذا القسم 16 فقرة، موزعة على النحو التالي: البُعد الأول — البيئة الرقابية (4 فقرات)، والبُعد الثاني — تقييم المخاطر (4 فقرات)، والبُعد الثالث — أنشطة الرقابة (4 فقرات)، والبُعد الرابع — المعلومات والاتصال (4 فقرات).

القسم الثالث — المتغير التابع (الأداء المؤسسي): سيقاس هذا المتغير كمحور أحادي يتضمن 10 فقرات تغطي الجوانب المختلفة للأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات وتحقيق الأهداف.

وبذلك سيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة 26 فقرة (16 فقرة للمتغير المستقل + 10 فقرات للمتغير التابع)، وستُقاس جميعها وفق مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة)

خامسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) ، وسيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي وتشمل: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وترتيبها حسب أهميتها النسبية.

اختبارات الصدق والثبات وتشمل: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء، ومعاملات الارتباط بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه للتحقق من الاتساق الداخلي.

ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوّة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع

تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد الرقابة الداخلية مجتمعةً ومنفردةً على الأداء المؤسسي.

سادسًا: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على قياس أثر نظام الرقابة الداخلية بأبعاده الأربعة (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية.
- الحدود البشرية: ستُطبّق الدراسة على العاملين في الإدارات الرقابية والمالية والإدارية من مراجعين داخليين ومديري إدارات ورؤساء أقسام ومشرفين وموظفين ذوي صلة مباشرة بنظام الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي.
- الحدود المكانية: ستُجرى الدراسة في المؤسسات الحكومية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيُنَفَّذ الجانب الميداني للدراسة خلال العام الأكاديمي 2026م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، أ. ك. م. (2024). أثر تطوير إجراءات المراجعة الداخلية على كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد. ISSN 2812-6440. https://journals.ekb.eg/article_440915.html
- البقمي، علا منير؛ شمسي، محمد أنس؛ وغوش، أبهيحيت. (2024). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لإدارات التعليم في المنطقة الشرقية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)، (37)، 1-29. <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-37/11.pdf1>
- حسين، ع. أ. ر. (2023). دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية في جامعة رابرين. ورقة بحثية منشورة، ديسمبر 2023، 480-498. <https://www.researchgate.net/publication/383133925>
- الذماري، م. م. أ.، والسنباني، ت. م. ص. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(7)، 32-66. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i7.1153>
- السقا، ص. ع.، حمدي، م. ع.، وعبد الرحمن، د. (2023). أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 7(3)، 27-66. <https://asjp.cerist.dz/en/article/236175>
- الشلالة، عبد المهدي؛ وعلي، ذاكر عباس. (2026). دور كفاءة القيادة الإدارية في تعزيز فعالية إدارة اللوجستيات: دراسة حالة لإدارة الإمدادات والمشتريات. مجلة رماح للبحوث

<https://pub.remahresearch.com/index.php/remah/article/view/89>

– عبد العزيز، عبد العزيز دسوقي كمال. (2021). تأثير تطبيق استراتيجيات الإدارة اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي: بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 7(1)، 89-116. https://journals.ekb.eg/article_197180.html

– عسقيف، آمنة حسين؛ وسلطان، أشرف فؤاد السيد. (2024). أثر مرونة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي: بالتطبيق على شركات تصنيع المواد الغذائية في الإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للإدارة، 61(4)، 83-118.

<https://www.researchgate.net/publication/383044809>

– عسيري، محمد. (2024). أثر إدارة سلاسل التوريد على كفاءة وتكاليف شركات النقل بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحث العلمي (IJSR)، 3(8)، الورقة 30. DOI: 10.59992/IJSR.2024.v3n8p30

– علي، و. أ. م.، كمال، ض.، وصباح، س. ك. (2022). دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء خدمات المؤسسات الحكومية: دراسة حالة دائرة زراعة كربلاء. مجلة أبحاث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجية الأعمال، 3(1)، 81-102. <https://asjp.cerist.dz/en/article/197283>

– كمال، عبد العزيز دسوقي. (2021). الاستراتيجيات اللوجستية وأثرها على كفاءة أداء الشركات: بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 7(1)، 63-88. <https://search.mandumah.com/Record/1326563>

– محمد، محمد مصطفى جمعة خميس. (2020). دور قدرات تحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 2(2)، 430-498. <https://www.researchgate.net/publication/371865289>

– يساري، ق. ر. ح.، وعياش، ع. م. (2023). دور الرقابة الداخلية وأثرها في تحسين الأداء المالي في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية. مجلة منار الشرق للدراسات الحضارية والتاريخية (MEJMCS)، 1(2)، 72-87.

<http://mejournals.com/ara/index.php/mejcms/article/view/398>

– رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbn/saudi_vision2030_ar.pdf

- Amin, H. M., & Shahwan, T. M. (2020). Logistics management requirements and logistics performance efficiency: The role of logistics management practices — evidence from Egypt. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 35(1), 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2020.103859>
- Ashuro, T., & Kant, S. (2022). Effect of logistics management practices on operational performance of coffee cooperatives union of Ethiopia through competitive advantage and innovation. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research (IJMER)*, 11(11-2), 14–21. DOI: <http://ijmer.in.doi./2022/11.11.22>
- International Organization of Supreme Audit Institutions [INTOSAI]. (2021). Internal control weaknesses and fragmented information systems in the public sector. *International Journal of Government Auditing*, 48(3). https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/IJGA_Issues/former_years/2021/EN_2021_v48n3_oAfghan.pdf
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2025). The Worldwide Governance Indicators: 2025 methodology revision. World Bank Group. [https://www.worldbank.org/content/dam/sites/govindicators/doc/The Worldwide Governance Indicators 2025 Methodology Revision.pdf](https://www.worldbank.org/content/dam/sites/govindicators/doc/The%20Worldwide%20Governance%20Indicators%202025%20Methodology%20Revision.pdf)
- Masa'deh, R., Muheisen, I., Obeidat, B., & Bany Mohammad, A. (2022). The impact of supply chain integration on operational performance: An

- empirical study. *Sustainability*, 14(24), Article 16634, 1–19. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416634>
- Miteku, M. A., Dessalegn, B., & Ali, E. (2022). Boosting operational performance through logistics drivers: Evidence from manufacturing industry. *Journal of Future Sustainability*, 2, 85–96. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.jfs.2022.9.008>
 - Muhire, A. (2022). Role of logistics management on the operational performance of organizations in Rwanda. *Global Scientific Journal (GSJ)*, 10(11), 341–349. ISSN: 2320–9186
 - Omoush, M. M. (2022). The impact of the practices of logistic management on operational performance: A field study of road transport companies. *Journal of Governance and Regulation*, 11(4), 237–245. DOI: <https://doi.org/10.22495/jgrv11i4siart4>
 - Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2017). Internal control and risk management for public integrity in the Middle East and North Africa. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/10/internal-control-and-risk-management-for-public-integrity-in-the-middle-east-and-north-africa_bbf7903d/cedc5eca-en.pdf
 - Transparency International. (2025). Corruption Perceptions Index 2024: Middle East & North Africa. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/news/cpi-2024-middle-east-north-africa-corruption-linked-authoritarianism-calls-reform-emerging>

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



**Assessing the Impact of Implementing Internal Control Systems on
Institutional Performance: A Field Study on Government Organizations
in Riyadh City**

Prepared by:

Mohammed Fahd Hammoud Al-Marwati

253002950

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026