

عنوان البحث

تأثير إدارة الرقابة الداخلية على أداء إدارة المواد دراسة حالة شركة الخطوط الجوية
السعودية

إعداد الطالب/

إبراهيم محمد خرمي

إشراف/

د. منى العشري

العام الدراسي:

٢٠٢٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

أبدأ بحمد الله جلت قدرته على سابغ فضله ونعمته، وفيض إحسانه

ورعايته

فعليه عز وجل اعتمادي، وبه سبحانه وتعالى اعتزالي، وأصلي وأسلم على سيدنا ونبينا

محمد صلى الله عليه وسلم، ومن تبع هداه إلى يوم الدين...وبعد:

اتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير للدكتورة

د. منى العشري

فهرس المحتويات

المحتويات

٣	الشكر والتقدير
٥	الفصل الأول
٦	١/١ مقدمة:
٧	٢/١ مشكلة الدراسة:
٨	٣/١ أهمية الدراسة:
٨	١/٣/١ الأهمية العلمية:
٩	٢/٣/١ الأهمية العملية:
٩	٤/١ أهداف الدراسة:
١٠	٥/١ تساؤلات الدراسة:
١٠	٦/١ فروض الدراسة:
١١	٧/١ المتغيرات الأساسية للدراسة:
١٢	الفصل الثاني
١٢	١/٢ الدراسات السابقة:
١٩	٢/٢ الإطار النظري للدراسة:
٢٩	٣/٢ المنهجية وطرق البحث:
٢٩	٤/٢ أدوات الدراسة:
٣٠	٥/٢ طرق جمع بيانات الدراسة:
٣١	٦/٢ حدود الدراسة:
٣١	المراجع:

الفصل الأول

الإطار العام

المقدمة

١/١ مقدمة:

تكتسب الرقابة الداخلية أهمية خاصة في القطاعات العامة والخاصة باعتبارها خط الدفاع الأول لحماية الأموال والأصول وضمان الاستخدام الأمثل لها وتقديم أفضل الخدمات لأفراد المجتمع ولكونها الإدارة الفعالة في تطوير السياسات وزيادة الكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على مختلف قطاعات المجتمع وتأتي الحاجة إلى الرقابة الداخلية في إرساء قواعد العمل المؤسسي المنظم وتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة وإعطاء صورة واضحة حول صحة التقارير والبيانات المالية والإدارية والتأكيد على مدى التقيد بالقوانين والأنظمة المالية والإدارية والتشريعات التي تحكم أعمالها (علي ٢٠٢١)

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 الشركة وعدم قدرة التكيف مع الوضع الجديد الذي يتميز بمعطيات جديدة، (حريم ٢٠١٣)

وبعد أن كان هدف الشركة هو تحقيق تقدمها وازدهارها أصبح همها الوحيد هو إيجاد حلول تسمح لها ببقائها. مما أدى بها إلى السعي نحو إيجاد أساليب وبرامج تيسر المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية والمثلث. وحتى تحقق الشركة هذه البرامج لجأت إلى استخدام نظام الرقابة الداخلية والذي يعتبر خط دفاع قوي يضمن ويحمي مصالح شركة الخطوط الجوية السعودية، 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 الرقابة الداخلية هو رقابة الأداء للعاملين في الشركة أين كان ادارتهم وأين كانت طبيعة عملهم لكي يتم تأدية وظيفتهم بطريقة صحيحة ومتناسقة. فعند احترام متطلبات واجراءات تطبيق نظام الرقابة الداخلية بشكل جيد ومناسب تستطيع المؤسسة تقييم أدائها العاملين بها وتعتبر الرقابة الداخلية من أهم الوسائل الذي يستخدمه علم الإدارة والذي يعبر عن قدرة الشركة 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 الشركة ثروة وأصل من الأصول التي تسعى جاهده على توفيره بالشكل الذي يزيد من فعالية أداء الشركة 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 علي زيادة معدل رضاهم وتحقيق الولاء الكامل منهم تجاه الشركة ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الشركة على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكتسابها المهارات المطلوبة مثل التدريب والتأهيل المناسب واكسابهم الخبرة والمعرفة للقيام بأعمالهم المكلفين بها تحت اشراف الرقابة الداخلية لتقييم الأداء وتوجيهه في اتجاه تحقيق الأهداف العامة لشركة الخطوط الجوية السعودية.

٢/١ مشكلة الدراسة:

من خلال المقدمة السابقة يتضح ان العالم اليوم يشهد موجة من التغيرات والتحولت السريعة التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، وكافة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لدول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي في عملية التنمية والمحور الأساسي لمواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة. إن المورد البشري يعد العصب الرئيسي لنجاح أي مؤسسة وأحد الموجودات الثمينة والضرورية لها، والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها، ويعتبر الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها وتتوقف عليه عملية بقائها واستمرارها. حيث أن فاعلية أداء المؤسسات باختلاف أنواعها لا ينحصر في قدرتها على توفير الموارد المادية بكافة أنواعها على أعلى مستوى فقط بل يتوقف أيضا على قدرتها في استخدام الموارد البشرية المتاح ولا بد من ان يوجد نظام الرقابة الداخلية فعال له دور أساسي في تحسين الأداء الشامل بشركة الخطوط الجوية السعودية، (العامري ٢٠١٦).

ان مسألة فعالية الرقابة الداخلية وعلميات التدقيق الداخلي لا غنى عنها لأنها ستحدث تحسنا في أداء إدارة المواد بالشركة وتماشيا مع ذلك فان النظر في قياس فاعلية عمليات الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي لا يزال يواجه تحديات كبيرة تتمثل في إيجاد أفضل طريقة مناسبة لقياس كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي حيث ان العثور على مشكلة في نظام الرقابة الداخلية ذات أهمية كبيرة لضمان موثوقية ودقة التقارير المالية

وعليه وفي هذا السياق ينبغي النظر في قياس فاعلية الرقابة لأنها تلعب دورا في تحقيق الهدف من تحسين الأداء ليس فقط في إدارة المواد بل يمتد ليشمل تحسين الأداء علي مستوى جميع الأنشطة بشركة الخطوط الجوية السعودية ومما سبق فان الاشكالية تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما هي درجات تأثير إدارة الرقابة الداخلية على إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية؟

٣/١ أهمية الدراسة:

ان دراسة نظام الرقابة الداخلية هو من المواضيع القديمة والمتجددة تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها عبر دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية بشركة الخطوط الجوية السعودية وأثرها على أداء العاملين إن لكل فرد عامل في الشركة حاجات متنوعة وحتى يتم الدفع نحو تحسين أداء العاملين وتحسين دافعيته ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام للرقابة الداخلية بما يتناسب معها وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام الرقابة والأداء ازدادت الدافعية والإنتاجية وتتمثل الأهمية فيما يلي:

١١/٣/١ الأهمية العلمية:

- (١) أهمية المورد البشري كأهم مورد من موارد المؤسسة، خلافا لكثير من الدراسات التي اهتمت بمختلف الموارد المالية والمادية والتكنولوجية رغم أن المورد البشري أغلى من حيث الحصول والحفاظ عليه.
- (٢) الأهمية العلمية للدراسة: في إثراء البحث العلمي بمضمون نظري وتطبيقي في مجال الرقابة الداخلية وتقييم الأداء في شركة الخطوط الجوية السعودية،
- (٣) الدور الذي تلعبه هذه الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين إداريين كانوا أو فنيين، فالرقابة الفعالة تساهم في تقييم أدائهم والكشف عن الأخطاء والانحرافات وبذلك يتم تصحيحها.

٢/٣/١ الأهمية العملية:

١. أهمية تقييم الأداء في مجال التخطيط لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحديد احتياجات التدريب والنقل والترقية والكشف عن جوانب الضعف والقوة في الأداء، خاصة إذا ما ارتبط بتقييم أداء موارد بشرية تتعامل مباشرة مع الأفراد وتقدم لهم خدمات تدريبية، وهذا ما يفرض أهمية التقييم الفعال لأداء العاملين في شركة الخطوط الجوية السعودية.
٢. أهمية الرقابة الداخلية كموضوع من المواضيع الهامة خاصة إذا ما ارتبطت بمؤسسة صناعية مثل شركة الخطوط الجوية السعودية
٣. من خلال النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة والتي تأمل الباحث أن تستفيد منها إدارة شركة الخطوط الجوية السعودية.

٤/١ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة كما يلي " تأثير إدارة الرقابة الداخلية على إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية" حيث تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تقييم الأداء على جميع مستويات المؤسسة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل مراكز وظيفية، وذلك بتعريف العمال بنواحي القصور في أدائهم تجاه المحافظة على موارد الشركة وإدارة الموارد بالطريقة المثلى واعطائهم فرصة لتفاديها في المستقبل، مع رفع روحهم المعنوية خاصة عندما يشعرون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة، وعلى أساس هذا التقييم يتم اتخاذ قرارات متعلقة بسياسات العمال من ترقيات وتدريبات

١. بيان مميزات واجراءات نظام الرقابة الداخلية الجيد والفعال
٢. توضيح المقصود بالأداء الوظيفي للعاملين وتقييمه ومؤشرات قياسه
٣. بيان تأثير إدارة الرقابة الداخلية على أداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية
٤. بيان تأثير إدارة الرقابة الداخلية على تحليل أداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية
٥. بيان تأثير إدارة الرقابة الداخلية على تقييم أداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية

٥/١ تساؤلات الدراسة

من خلال ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي " ما هو تأثير إدارة الرقابة الداخلية على إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية "وبغية الإلمام بهذا الموضوع بصفة أكثر تفصيل يمكن الإشارة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تشكل تلك الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع تتمثل في الاتي:

١. ما هي مميزات واجراءات نظام الرقابة الداخلية الجيد والفعال؟
٢. ماذا نقصد بالأداء الوظيفي للعاملين وتقييمه ومؤشرات قياسه؟
٣. ما تأثير إدارة الرقابة الداخلية على اداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية؟
٤. ما تأثير إدارة الرقابة الداخلية على تحليل اداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية؟
٥. ما تأثير إدارة الرقابة الداخلية على تقييم اداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية؟

٦/١ فروض الدراسة:

من خلال النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة والتي يأمل الباحث أن تستفيد منها إدارة شركة الخطوط الجوية السعودية. تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لتأثير إدارة الرقابة الداخلية على اداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية

الفرضيات الفرعية:

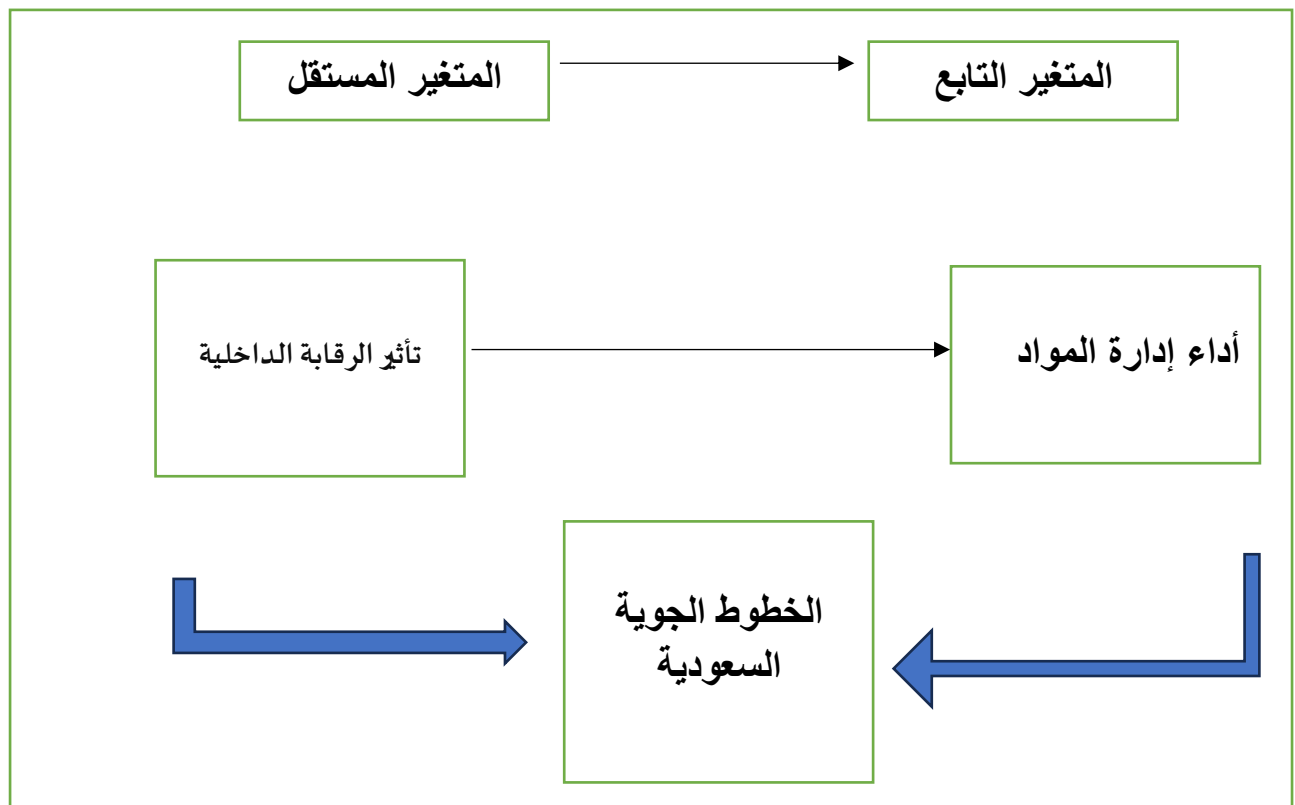
الفرضية الاولى: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لتأثير إدارة الرقابة الداخلية على اداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية

الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لتأثير إدارة الرقابة الداخلية على تحليل اداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لتأثير إدارة الرقابة الداخلية على تقييم اداء إدارة المواد
بشركة الخطوط الجوية السعودية

٧/١ المتغيرات الاساسية الدراسة:

- المتغير المستقل: تأثير الرقابة الداخلية
- المتغير التابع: أداء إدارة المواد
- مكان الدراسة: شركة الخطوط الجوية السعودية.



متغيرات الدراسة شكل رقم ١

الفصل الثاني

الإطار النظري

للمراجعة

١/٢ الدراسات السابقة:

مقدمة:

الرقابة هي الوظيفة الرابعة والأخيرة في العملية الإدارية، ولا يكتمل أي عمل إداري بدون الرقابة للتأكد من تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، ونجاح الخطط والقرارات المختلفة التي تتخذها الإدارة، ومعالجة الانحرافات والاختلافات التي تنشأ بعيداً عما تم التخطيط له الرقابة الداخلية في المحاسبة والتدقيق، هي عملية لضمان تحقيق أهداف المنشأة بفعالية وكفاءة وإصدار تقارير مالية موثوق بها، والامتثال للقوانين واللوائح والسياسات. والرقابة الداخلية مفهوم واسع، يتضمن كل ما يسيطر على المخاطر المحتملة للمنظمة. تعد إدارة المخاطر جزءاً من نظام الرقابة الداخلية الذي يحتوي على عدد من العناصر التي تعمل مع بعضها على إيجاد طريقة تشغيل فعالة تساعد الجمعية على تحسين الأداء في كافة الجوانب المالية والإدارية، كما تعتبر إدارة المخاطر جزءاً هاماً وضرورياً بالنسبة لعمل الجمعية وليس فقط مجرد مسألة التزام، تتطلب دوراً نشطاً أكثر منه مجرد ردة فعل ولقد تناولت العديد من الدراسات موضوع الرقابة الداخلية في العديد من المجالات الاقتصادية والمالية والمحاسبية والإنتاجية ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات من أجل الوقوف على الفجوة البحثية للدراسة واختيار موضوع الدراسة تم تناول عدد من الدراسات السابقة التالية:

دراسة (مختار ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين 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 أداء العاملين والذي يؤدي إلى 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 على المنهج الوصفي - التحليلي في أبحاثها 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 الإحصائي SPSS .

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الرقابة الإدارية وأداء العاملين، وأوضحت أن تنوع الأساليب الرقابية المستخدمة يؤثر إيجاباً على تطوير أداء العاملين وبينت الدراسة أن هنالك ببطء في تشخيص المشاكل الإدارية وأنه مازالت تستخدم طرق تقليدية في تقويم أداء العاملين. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة التحديث والتطوير المستمر للهياكل التنظيمية، والنظم الرقابية المستخدمة والعمل على تشخيص المشكلات بسرعة وفعالية ومتابعة أوجه الخلل والقصور.

دراسة (معتز ٢٠٢٣)

بعنوان "أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين شركة التأمين الإسلامية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في شركات التأمين، والوسائل والأساليب الحديثة المستخدمة في تنفيذ الرقابة الإدارية، والتعرف على مدى توفر عناصر الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان. - عن طريق تقديم طلب إلى شركة التأمين الإسلامية. وتمثلت المشكلة الرئيسية للدراسة في الكشف عن مدى توفر عناصر الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان، وأثرها على أداء العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه المنظمات الخدمية من خلال أدوات البحث المستخدمة. في كونها من الدراسات التي بحثت واقع الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان وعلاقتها بأداء الموظفين، وهي محاولة لمعالجة قضية إدارية حيوية تؤثر على حياة الشركات والمنظمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها، من خلال المصادر المتوفرة في المصادر الثانوية والاستبيان الموجه للموظفين، وتم أخذ عينة مقصودة من رؤساء الأقسام ومديري الإدارات ومساعدتي المديرين العاملين ونواب المديرين العاملين لشركة التأمين الإسلامية والبالغ عددهم ١٠٢ شخص، وتم توزيع (٩٣) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (٩٠) استبانة سليمة واستخدامها في التحليل بنسبة استرداد بلغت (٩٦,٧) %، وتم تحليل الاستبانة في برنامج SPSS الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر الرقابة الإدارية وأداء العاملين، وأظهرت أن تنوع أساليب الرقابة المستخدمة يؤثر إيجاباً على تطور

أداء العاملين، وبينت الدراسة أن هناك تباطؤاً في تشخيص المشكلات الإدارية وأن الأساليب التقليدية لا تزال تستخدم في تقييم أداء الموظفين. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة التحديث والتطوير المستمر للهيكل التنظيمية والأنظمة الرقابية المستخدمة، والعمل على تشخيص المشكلات بسرعة وفعالية لمتابعة العيوب والنواقص.

دراسة (جريسات ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل البلديات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الاستقرائي نظراً لطبيعة الدراسة ومدى ملاءمة هذا المنهج لها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن وظيفة وحدة الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي جزء لا يتجزأ من الإدارة المالية الحكومية وعنصر أساسي لقوة النظام المالي في القطاع الحكومي. التأكيد من أن الأداء هو على النحو المحدد بالأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك لقياس درجة نجاح الأداء الفعلي والمعايير لغرض التقييم والتصحيح. كما أنه من أهم المسؤوليات التي ستقع على عاتق وحدة الرقابة الداخلية في بلدية الفحيص تولي مهام تدقيق القيود والسجلات المحاسبية ومستندات المستودعات من عمليات الدخول والخروج، والتأكد من صحة جميع مستندات الصرف والأموال والمستحقات وأي أمور لها أثر مالي وفقاً للقوانين، اللوائح والتعليمات المالية التي تصدرها الجهات الرسمية حفاظاً على المال العام. من أهم العوامل المؤثرة في رفع فاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل البلديات بشكل عام وبلدية الفحيص، هو أن فعالية الرقابة الداخلية تعتمد بالدرجة الأولى على توافر الكفاءة والموضوعية وأن فعالية الرقابة الداخلية لا تعتمد على حماية الأصول البلدية فقط، ولكنه أيضاً يقوم على ضمان دقة ودقة المعلومات المحاسبية وتقديم المساعدة لجميع أنشطة البلدية من أجل تحقيق أفضل أداء في عمل البلدية وتحقيق قيمة مضافة. علاوة على ذلك، تعتمد فعالية الرقابة الداخلية بشكل أساسي على دورها في تقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة والحوكمة. ومن أهم العوامل المؤثرة على جودة وكفاءة وحدة الرقابة الداخلية في البلديات التطبيق المتزامن لمعايير المحاسبة الحكومية، بالإضافة إلى جودة الموارد البشرية، وتطبيق نظم الرقابة الداخلية، والالتزام التنظيمي، واستخدام تكنولوجيا المعلومات. للدعم الإداري والكفاءة والموضوعية والنزاهة تأثير كبير على كفاءة أداء وحدة الرقابة الداخلية بالحكومة مما يساهم في تحسين أداء عمل المؤسسات الحكومية. من ناحية أخرى، يؤثر وجود رقابة على الإيرادات والنفقات على زيادة وتحسين جودة وكفاءة نظام الرقابة الداخلية للحكومات المحلية

دراسة (بشير ٢٠٢٢):

تناولت هذه الدراسة محورين: الأول تحليل طبيعة أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والثاني هو نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية. وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو قياس أثر تطور الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية مدى تأثير هذا التأثير في تحسين أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ليبيا. 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 الرقابة الداخلية 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 الرقابة الداخلية 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 (عبد الكريم ٢٠٢٠):

لملخص تناولت هذه الدراسة محورين: المحور الأول تحليل لطبيعة أداء الأجهزة الرقابية العليا والمحور الثاني نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية، وقد استهدفت الدراسة بشكل أساسي قياس أثر تطوير الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية وإلى أي مدى يكون هذا الأثر لتحسين أداء الأجهزة الرقابية العليا في ليبيا. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية ألفا ومعامل الارتباط بيرسون والانحدار البسيط. T كرونباخ والتحليل الإحصائي الوصفي واختبار وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من

أهمها إن هناك أهمية كبيرة للرقابة الداخلية نتيجة لكبر حجم الوحدات الحكومية وتعقد عملياتها وصعوبة الاتصال بين المستويات، فوجود هذه الصعوبات أثر في إصدار التقارير باعتبارها تعد أحد العناصر المهمة في النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي للوحدة الحكومية الذي يعتمد عليه متخذي القرارات. وأوصت الدراسة إلى العمل على تطوير الرقابة في مجال الخدمات الحكومية ورفع كفاءة هذه الوحدات من خلال استغلال مواردها المالية ولتعزيز المساءلة والنزاهة بما يتلاءم مع المستجدات التي تطرأ على المحيط الرقابي عن طريق إعادة بناء البنية الأساسية للوحدات الحكومية، فوجود هيكل سليم لهذه الوحدات يحث على زيادة كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية وبالتالي يساهم في تسحين أداء الأجهزة الرقابية العليا في ليبيا من خلال إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن كفاءة وفاعلية تلك الوحدات في التقارير التي تصدرها، فيساهم هذه بدوره في إنجاح العملية الرقابية في نهاية المطاف.

دراسة (السرطان ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحكم الإلكتروني على مستوى أداء العاملين 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 موظفاً. 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 ٥.٠. لجميع التحكم الإلكتروني وتم العثور على الأبعاد التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين في مؤسسات التمويل الحكومية. هناك تأثير كبير ٥.٠ من المجتمعة 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 الرقابة الداخلية 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 الرقابة الداخلية المعمول به الآن. هدفت الدراسة إلى دراسة أثر نظام الرقابة الداخلية في ضبط الإيرادات والمصروفات في المؤسسات العامة، بيان دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسات الاستراتيجية والتشغيلية والمالية، تحديد نواحي القصور والضعف في نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، التأكد من مدى سلامة القوانين والتعليمات المالية والتحقق من مدى 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 كفاءة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات العامة، فعالية نظام الرقابة الداخلية يحسن الأداء المالي في المؤسسات العامة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يساهم تخطيط الاستقلال الوظيفي بين إدارة تقوم بتنفيذ العمليات والمحاسبة في تقويم الأداء المالي، توزيع الوظائف والمهام اللازمة في عناصر الموارد البشرية يساعد في تقويم الأداء المالي، توافر الكفاءة لدى 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 عرب ٢٠١٥

عنوان الدراسة "أثر نظام الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية" الهدف من هذه الدراسة هو إدراك واقع نظام التحكم الداخلي في شركة نفطا في فترة وانعكاساته على أداء الموظفين، وذلك من خلال تأثير نظام التحكم الداخلي على أداء الإنسان في المؤسسة قيد الدراسة. لقد اعتمدنا في دراستنا في هذا الموضوع على توزيع استبيان تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور: المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية، والثاني يتضمن البيانات المتعلقة بنظام الرقابة

الداخلية، والثالث يحتوي على البيانات المتعلقة بأداء الموارد البشرية. اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في مؤسسة نفطا (فرع تفرقة) المكونة من ٤٨ عاملا من مختلف المستويات الوظيفية. لقد استخدمنا برنامج SPSS الإصدار ٢٠ لمعالجة البيانات وفي الرابع قررنا أن نظام الرقابة الداخلية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال ما يقلصها من تجاوزات الرقابة مع خلق فعالية الأنشطة

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة أبحاث مختلفة تتمحور حول العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية دورها في تحسين أداء عمل إدارات الشركة أو المؤسسة واثرت هذه المتغيرات علي متغيرات متنوعة وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تأثير ادارة الرقابة الداخلية علي أداء إدارة المواد في شركة الخطوط الجوية السعودية وما يميز هذه الدراسة من تناولها لقطاع حيوي من قطاعات النقل الذي يمثل أهمية قصوى بالنسبة للمجتمع المحلي والإقليمي والدولي ودوره الكبير في الاقتصاد الوطني وتأثيره علي العديد من المجالات الاقتصادية والخدمية في المملكة العربية السعودية وتتميز أيضا هذه الدراسة في سعيها الي توضيح العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها الكبير في تحسين أداء إدارة المواد بالشركة في المحافظة علي موارد الشركة واصولها مما يساهم في زيادة قدرتها علي المنافسة والاستحواذ علي حصة سوقية اكبر

٢/٢ الإطار النظري للدراسة:

مقدمة:

تعتبر الرقابة الداخلية أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة المخاطر والحد منها حيث أن وضع نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفعالية ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة بشكل حماية من المخاطر التي تواجهها، ومما ال شك فيه أن دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المؤسسة يعتبر حجر الأساس الذي ينطلق منه المراجع عند إعداد لبرنامج المراجعة، فكلما كان هذا النظام سليما وفعال كلما قلل المراجع من حجم العينة الخاضعة للدراسة وكلما كان ضعيفا اضطر المراجع لتوسيع العينة حيث ان 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 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 ويتمثل الاداء الكلي للشركة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر بالشركة في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض لأداء الكلي للشركة يعني الحديث عن قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

مصطلحات الدراسة

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 واحتارمهم وتعاونهم، فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها"

وتعرف الرقابة أيضا: "الرقابة هي نشاط وعملية منظمة تسعى من خلالها الشركة السعودية للخطوط الجوية 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"

الرقابة الداخلية

تشير الرقابة الداخلية إلى الإجراءات والإجراءات التي تنفذها الشركة لضمان الدقة والموثوقية والامتثال لسياسات وإجراءات إعداد التقارير المالية والعمليات ومجالات المسؤولية الأخرى. يتضمن إنشاء وصيانة بيئات التحكم التي تمنع أو تكتشف الأخطاء والاحتيال وأوجه القصور في العمليات التجارية. تساعد الرقابة الداخلية الفعالة على ضمان استخدام موارد الشركة بكفاءة وإدارة مخاطرها بشكل مناسب.

يشير مفهوم الرقابة الداخلية إلى الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع من أجل حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية (عبد الرحيم ٢٠١٩)

تعريف الأداء:

مفهوم الأداء: هو قيام الشخص بسلوك ما أو التخطيط لمشروع محدد وفي إطار الشركة أو المنظمة يمكن تعريف الأداء بأنه هو المخرجات ذات القيمة المضافة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات مفهوم الأداء الإداري:

هو الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال المكلف بها الموظف الإداري وبيان مسار وكيفية الطريقة لتنفيذ العمل لتحقيق أهداف الشركة.

إدارة المواد

هي إحدى الأدوار الأساسية في سلسلة التوريد وتشمل تخطيط سلسلة التوريد وقدرات تنفيذ سلسلة التوريد. على وجه التحديد، إدارة المواد هي القدرة التي تستخدمها الشركات لتخطيط متطلبات المواد الإجمالية. يتم إرسال متطلبات المواد إلى المشتريات وغيرها من الأدوار من أجل تحديد مصادر السلع والخدمات التي تحتاجها المنظمة

الخطوط الجوية السعودية

هي شركة الطيران الوطنية للمملكة العربية السعودية. تأسست الشركة في عام ١٩٤٥ م وتقدم خدماتها للعديد من الوجهات المحلية والدولية. تعتبر الخطوط الجوية السعودية واحدة من أكبر شركات الطيران في الشرق الأوسط وتتميز بتقديم خدمات عالية الجودة وموثوق بها

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 وتتمثل في: (حمادي ٢٠١٥)

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 ارباحها، 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 تؤثر 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 وان تكون ملائمة مع أهداف الشركة.

ج _ الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية:

أي العمل على تجنب نواحي الإسراف في استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، وهذا عن طريق تتبع مجموعة من الاساليب 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 الشركة 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.

أهمية نظام الرقابة الداخلية

أما عما هي أهمية نظام الرقابة الداخلية في الشركات، تمتد أهميته لتصل إلى الجوانب المالية، الإدارية، والتشغيلية في الشركة. ومن بين أبرز فوائد نظام الرقابة الداخلية للشركات، ما يلي (الاميري ٢٠١٦)

١. تحسين كفاءة العمليات المالية للشركة، من خلال مراقبة العمليات المالية، والكشف عن نقاط

الضعف، وتحسينها.

٢. مراقبة أوجه الإنفاق داخل الشركة؛ من أجل الحد من احتماليات الاحتيال، والسرقة، وإهدار

رأس مال الشركة.

٣. تنظيم البيانات المالية، والاحتفاظ بها؛ من أجل استخدامها في التدقيق الخارجي السنوي، أو

عند الحاجة.

٤. تحديد آلية العمل، وتنظيم العمليات داخل الشركة؛ لكي تكون المهام، والمسئوليات واضحة

للموظفين.

٥. المساهمة في تحسين الأداء المهني للموظفين، من خلال تحديد الإجراءات المهنية المطلوبة،

والمستبعدة.

٦. تحسين إدارة الشركة، من خلال فصل مهام بعض الموظفين، أو أقسام في الشركة، عند الحاجة

إلى ذلك.

٧. الحد من المخاطر المحتملة، من خلال تقييم المخاطر المحتملة، وكيفية التعامل معها.

٨. التحقق من الامتثال للقوانين، واللوائح في الشركة؛ مما يقلل من احتمالية وقوع الشركة في

مخالفات قانونية. (الحريري ٢٠١٤)

خصائص نظام الرقابة الداخلية: (Belchior, Patricia da Cunha (2015)

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 الشركة 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 الإلدا ارت والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية لا موضوعية تؤثر في الحكم على الاداء كما يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات وصحيحة دقيقة وكاملة عن الاداء 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 .

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: (Khalaf, Alba (2016)

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 الإدارة التي تقوم بتنفيذ العملية والإدارة المسؤولة عن الاحتفاظ بالأصول المادية والبشرية للشركة وإدارة الحسابات، 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 يعني 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 إن الهيكل التنظيمي الكفاء يشمل:

*الرقابة الداخلية على العمليات وذلك بألا 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. (فيصل ٢٠٠٨)

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 (حسن ٢٠١٣)

هـ _ وجود قسم المراجعة الداخلية:

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية وجود قسم تنظيمي إداري داخل المؤسسة يطلق عليه اسم قسم الم

ارجعة الداخلية مهمته الرئيسية تتمثل في التأكد من تطبيق نظام الرقابة الداخلية

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 وصفا مكتوبا 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 لاعتبارات 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 العالقة 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 و أجهزة الإدخال والإخراج في حالة الأنظمة الآلية و تستخدم في إعداد خرائط التدقيق رموز متعارف عليها عالمياً تختلف عن الرموز المستخدمة في إعداد خرائط الاجراءات (الطراونة ٢٠١٢)

إدارة المواد

هي إحدى الأدوار الأساسية في سلسلة التوريد وتشمل تخطيط سلسلة التوريد وقدرات تنفيذ سلسلة التوريد. على وجه التحديد، إدارة المواد هي القدرة التي تستخدمها الشركات لتخطيط متطلبات المواد الإجمالية. يتم إرسال متطلبات المواد إلى المشتريات وغيرها من الأدوار من أجل تحديد مصادر السلع

والخدمات التي تحتاجها المنظمة. إدارة المواد مسؤولة أيضًا عن تحديد كمية المواد التي سيتم نشرها في كل موقع تخزين عبر سلسلة التوريد، ووضع خطط تجديد المواد، وتحديد مستويات المخزون للاحتفاظ بها لكل نوع من المخزون (المواد الخام، و سلع عمل تحت التنفيذ، السلع مكتملة الإنتاج)، وتوصيل المعلومات المتعلقة باحتياجات المواد طوال سلسلة التوريد الموسعة. وتشمل الوظائف النموذجية في إدارة المواد: مدير المواد، ومدير مراقبة المخزون، ومحلل المخزون، ومخطط المواد، والأدوار المختلطة الناشئة إن الهدف الأساسي من إدارة المواد هو ضمان توفير المواد ومستويات المخزون المثلى والحد الأدنى من الانحراف بين النتائج المخططة والنتائج الفعلية. (صالح ٢٠١٤)

٣/٢ المنهجية وطرق البحث:

سوف يتم الاعتماد من قبل الباحث في هذا البحث على علي الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي ادي الي استخدامنا تقنية المنهج الوصفي التحليلي 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 سوف يتم اختيارها 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 وتم الاعتماد علي مصادر المعلومات (الأولية والثانوية)

٤/٢ أدوات الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على اداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن شركة الخطوط الجوية السعودية من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان

صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه سوف يتم توزيع أداة الدّراسة (الاستبيان) على العاملين بإدارة المخاطر بشركة الخطوط الجوية السعودية.

٥/٢ طرق جمع بيانات الدراسة

ويوجد اربعة أنواع من مصادر جمع البيانات هي الملاحظة والاستبيان والمصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية. فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

الملاحظة:

تعد الملاحظة نقطة البداية في أي دراسة علمية حيث أنها تحتل أهمية كبيرة في البحوث الميدانية حيث يتم بهذه الطريقة جمع البيانات عن طريق مشاهدة السلوك دون أن يتم السؤال عن ذلك مباشرة ويعتبر أفضل من توجيه الأسئلة بشكل مباشر ويمكن اعتبار هذه الطريقة ليست مباشرة تماماً

المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين والخطب والرسائل واليوميات والدراسات الميدانية والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات تم مشاهدتها عن كثب والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة ويستخدم الاستبيان لجمع البيانات الأولية.

المصادر الثانوية:

هي كتب استقت بياناتها ومعلومات من مصادر ثانوية أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمداخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: القيادة الإدارية

والأنماط القيادية المسار الوظيفي إدارة الموارد البشرية ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة

٦/٢ حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: ٢٠٢٤
- الحدود المكانية: شركة الخطوط الجوية السعودية
- الحدود البشرية: العاملين بإدارة المخاطر بشركة الخطوط الجوية السعودية

٧/٢ الاعتبارات الأخلاقية والموضوعية المرتبطة بالبحث العلمي:

من خلال بحث حول مرحلة اختيار موضوع البحث العلمي، نجد إن المعايير الموضوعية مرتبطة بنوعية الدراسة وهل موضوع البحث له بعد تطبيقي، أم هو ذو بعد نظريون الضروري أن يكون الباحث على إدراك كامل لقيمة وأهمية الموضوع من الناحية العلمية، وأن يتميز بالاستقلالية والأصالة، ومن أهم المعايير في اختيار موضوع البحث العلمي أن يكون الموضوع متناسب مع التخصص العلمي للباحث العلمي هذا الأمر من الأمور البديهية لا يمكن نجاح الباحث في أي دراسة خارج تخصصه العلمي. قيمة الموضوع العلمي وأهميته فلا يمكن قبول أي دراسة ليس لها أهمية أو فائدة لتخصصها العلمي خصوصاً أو للمجتمع بشكل عام. حداثة وأصالة موضوع البحث العلمي حيث تظهر قيمة وأهمية موضوع البحث، بأن يتم اختيار موضوع حديث فيه الكثير من الابتكار والتجديد، وأن يواكب التطورات العلمية أو المجتمعية. علماً أن قيمة الموضوع وأهميته تظهر من خلال الإشكالية أو الظاهرة التي يدرسها، ومدى قيمتها وارتباطها بمشكلات ذات أهمية كبيرة. كما تظهر أصالة البحث العلمي من خلال العنوان الذي اختير له، والإشكالية أو الظاهرة التي يدرسها، وكيفية تقسيم البحث.

المراجع:

١. ابراهيم فيصل ٢٠٠٨ العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.

٢. تقويم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة ٢٠٢١ المؤلف: د. محمد أحمد علي
 ٣. حسن الرواية: ٢٠١٤ م إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
 ٤. حسن حريم: ٢٠١٣ م إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن.
 ٥. حسين أحمد الطراونة ٢٠١٢ م هاني خلف: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر. والتوزيع، الأردن.
 ٦. الدكتور وليد حامد راشد العامري تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن ٢٠١٦
 ٧. رافد الحريري: ٢٠١٤ م اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
 ٨. زاهر عاطف عبد الرحيم: ٢٠٠٩ م الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
 ٩. الشيخ التجاني مدثر حمادي "أثر الدوافع على أداء العاملين" ٢٠١٥
 ١٠. محمد فالح صالح: ٢٠١٤ م إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع.
 ١١. وليد حميد رشيد الأميري ٢٠١٦ م تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين عمان الأردن.
1. Belchior, Patricia da Cunha (2015) Performance-based Tools for Assessing Functional Performance in Individuals with Mild Cognitive Impairment, The Open Journal of Occupational Therapy,
 2. Khalaf, Alba (2016): A Training Program Based on Meta-cognitive Strategies to Measure its Impact on Developing Lexical knowledge

Midocean University

College of Management

Department of Management



Title in English

**The impact of internal control management on the performance of
materials management, a case study of Saudi Airlines**

Prepared by:

Ibrahim Mohammed Kharmi

Supervised by:

Dr. Mona Al-Ashry

Year:2024