

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 جلّت قدرته على سابغ فضله ونعمته، وفيض إحسانه

ورعايته

فعليه عز وجل اعتمادي، وبه سبحانه وتعالى اعتزّلي، وأصلي وأسلم على سيدنا ونبيّنا

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

اتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير للدكتور

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

فهرس المحتويات

المحتويات

٣	الشكر والتقدير
٦	مقدمة:
٧	مشكلة الدراسة:
٧	أهمية الدراسة:
٨	الأهمية العلمية:
٨	الأهمية العملية:
٩	أهداف الدراسة:
٩	تساؤلات الدراسة
١٠	فروض الدراسة:
١٠	المتغيرات الأساسية للدراسة:
١١	الدراسات السابقة:
١٦	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٣	المنهجية وطرق البحث:
٢٣	أدوات الدراسة:
٢٤	حدود الدراسة:
٢٤	مصطلحات الدراسة
٢٦	المراجع:

الإطار العام

للمرأة

مقدمة:

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، 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 تسيير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية والمثلى. 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.

مشكلة الدراسة:

من 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 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، ومما سبق فان الاشكالية تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

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

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 دافعيتهم 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:

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.

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.

أهداف الدراسة:

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 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 ترقية وتدريب

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 اداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية
٤. بيان تأثير إدارة الرقابة الداخلية على تحليل اداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية
٥. بيان تأثير إدارة الرقابة الداخلية على تقييم اداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية

تساؤلات الدراسة

وبغية الإلمام بهذا الموضوع بصفة أكثر تفصيل يمكن الإشارة إلى مجموعة من التساؤلات والتي تشكل تلك الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع تتمثل في الآتي:

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؟

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

المتغيرات الاساسية الدراسة:

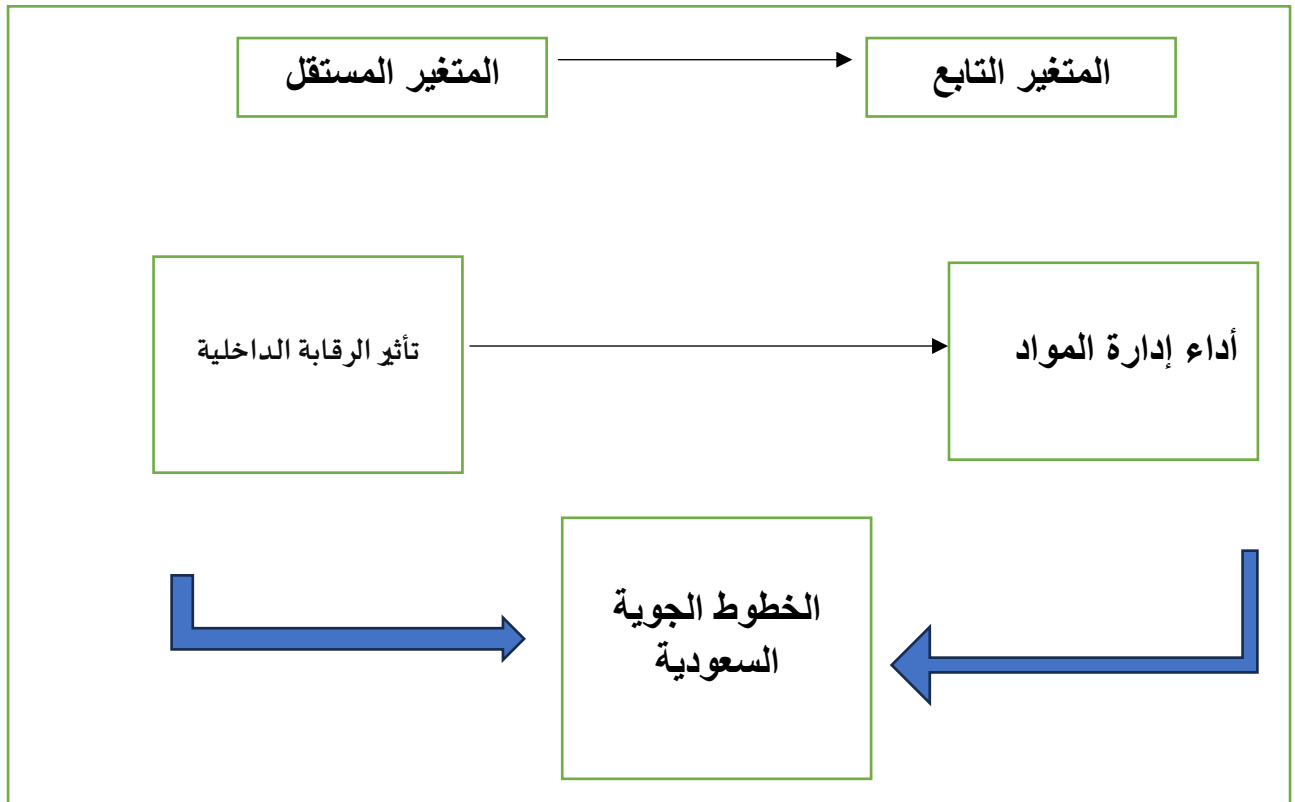
○ المتغير المستقل

تأثير الرقابة الداخلية

○ المتغير التابع:

أداء إدارة المواد

○ مكان الدراسة: شركة الخطوط الجوية السعودية.



متغيرات الدراسة شكل رقم ١

الدراسات السابقة:

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 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 أداء العاملين 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 للهياكل التنظيمية، والنظم الرقابية المستخدمة والعمل على تشخيص المشكلات بسرعة وفعالية ومتابعة اوجه 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 للهياكل التنظيمية والأنظمة الرقابية المستخدمة، والعمل على تشخيص المشكلات بسرعة وفعالية لمتابعة العيوب والنواقص.

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 نظراً 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 يرتكز عليها صنع 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 والى 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. تكرونباخ 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 تحسين 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 (السرحدان 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 ٠.٥. لجميع التحكم الإلكتروني وتم العثور على الأبعاد التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين في مؤسسات التمويل الحكومية. هناك تأثير كبير ٠.٥. 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 تلخصها 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 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 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 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 عرب ٢٠١٥

عنوان الدراسة "اثر نظام الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية" الهدف من هذه الدراسة هو إدراك واقع نظام التحكم الداخلي في شركة نفطا في تقرة 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 تقرة) 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

المنطلقات النظرية 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 يشكل حماية من المخاطر التي تواجهها، ومما لا 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.

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 تتهار بسبب حادث مفاجئ يرجع إلى الادارة 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 والإدارية.

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 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 الإدارة والسلاليب 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 بإصالتها 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، و يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى، وتتمثل مقومات نظام الرقابة الداخلية في:

أولاً: المقومات الإدارية:

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

أ _ هيكل تنظيمي كفاء:

إن وجود هيكل تنظيمي كفاء بعد 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 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 العالقات 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 يعنى 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

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 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 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 نسبيا 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 يدويا او إلكترونيا و أجهزة الادخال والإخراج في حالة الأنظمة الآلية و تستخدم في إعداد خرائط التدقيق رموز متعارف عليها عالميا تختلف عن الرموز المستخدمة في إعداد خرائط الاجراءات

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 تتاح 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)

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 تقريبا 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.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: ٢٠٢٤
- الحدود المكانية: شركة الخطوط الجوية السعودية
- الحدود البشرية: العاملين بإدارة المخاطر بشركة الخطوط الجوية السعودية
- علمية: استعرضت الدارسة تأثير إدارة الرقابة الداخلية على إدارة المواد دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السعودية.

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 واحتارهم 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 والاحتيايل وأوجه القصور في العمليات التجارية. تساعد الرقابة الداخلية الفعالة على ضمان استخدام موارد الشركة بكفاءة وإدارة مخاطرها بشكل مناسب.

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 اهداف 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 ١٩٤٥م 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

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: ٢٠١٤م إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
٤. حسن حريم: ٢٠١٣م إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن.
٥. حسين أحمد الطراونة ٢٠١٢م 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: ٢٠١٤م اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
٨. زاهر عاطف عبد الرحيم: ٢٠٠٩م الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
٩. شامي صليحة ٢٠١٠ المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين
١٠. الشيخ التجاني مدثر حمادي "أثر الدوافع على أداء العاملين" ٢٠١٥
١١. محمد فالح صالح: ٢٠١٤م إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع.
١٢. وليد حميد رشيد الأميري ٢٠١٦ تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين عمان الأردن.
1. Appiah, B. (2010). "The Impact of Training on Employee Performance: A Case Study of HFC Bank .
2. Barnow, B. & Smith, J. (2008). "Performance Management of U.S. Job Training Programs:
3. Belchior, Patricia da Cunha (2015) Performance-based Tools for Assessing Functional Performance in Individuals with Mild Cognitive Impairment, The Open Journal of Occupational Therapy,

4. Khalaf, Alba (2016): A Training Program Based on Meta-cognitive Strategies to Measure its Impact on Developing Lexical knowledge
5. Salinities, G. & Bouris, J. (2008). "Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes."
6. Stephenson, D. (2008). "The Effectiveness of Workplace Training "National Institute Occupational Safety and Health.

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