

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:

٢٠٢٤ م

الفصل الأول

الإطار العام

المقدمة

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 علي مختلف قطاعات المجتمع وتأتي الحاجة الي الرقابة الداخلية في إرساء قواعد العمل المؤسسي المنظم وتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة وإعطاء صورة واضحة حول صحة التقارير والبيانات المالية والإدارية والتأكيد علي مدى التقيد بالقوانين والأنظمة المالية والإدارية والتشريعات التي تحكم اعمالها (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 والىنباتات 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 قد ارت 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 تسيير 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 والتحولات 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. (الحريري ٢٠١٤)

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 على 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 دافعيهم 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:

١/٣/١ 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 أداؤهم 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 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

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 أداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية

الفرضيات الفرعية:

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

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

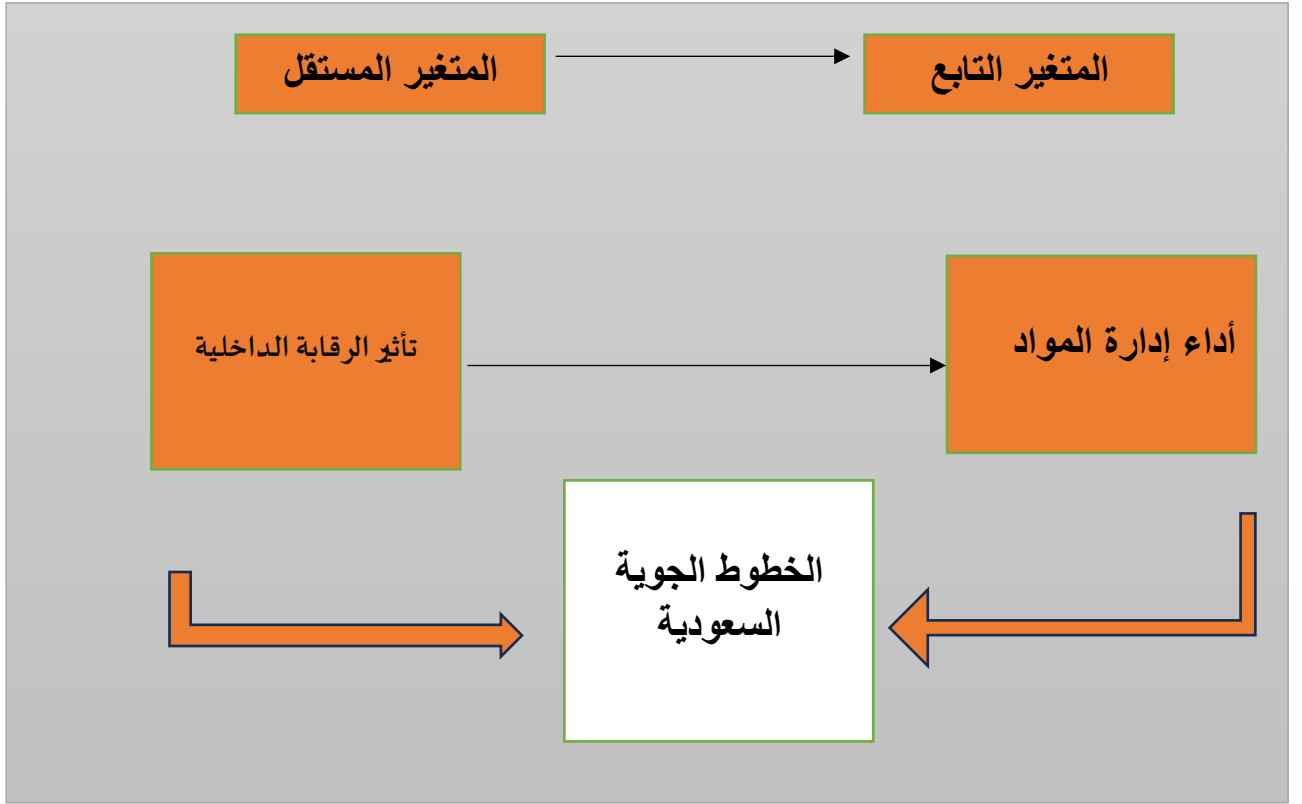
الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لتأثير إدارة الرقابة الداخلية على تقييم أداء إدارة المواد بشركة الخطوط الجوية السعودية

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

٨/١ 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)

٩/١ 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 الدراسة (الاستبيان) على العاملين بإدارة المخاطر بشركة الخطوط الجوية السعودية.

١٠/١ طرق جمع بيانات الدراسة

ويوجد اربعة أنواع من مصادر جمع البيانات هي الملاحظة والاستبيان والمصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقا من هذه المصادر صنفت 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 تماما

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 أحداثا أو

موضوعات تم مشاهدتها عن كتب 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

١١/١ حدود الدراسة:

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

١٢/١ 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 إعدادة لبرنامج المراجعة، فكلما كان هذا النظام سليماً وفعال كلما قلل المراجع من حجم العينة الخاضعة للدراسة وكلما كان ضعيفاً 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.. (الحريري ٢٠١٤)

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

وإصلاح الأخطاء وتقويم الانحرافات لضمان جودة خدماتها المقدمة للفرد والمجتمع". (الحريري ٢٠١٤)

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 . (زهران ٢٠١٧)

المتغير المستقل: إدارة الرقابة الداخلية

أنواع نظام الرقابة الداخلية وأهدافها:

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

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

أ_ نظام الرقابة الادارية:

هي تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والاجراءات الهادفة التي تستعملها المؤسسة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية عن طريق ضمان الالتزام بالسياسات الإدارية، الاستخدام الاقتصادي الكفاء للموارد والتوزيع المناسب للمسؤوليات والصالحيات، ولتحقيق ذلك فهي تعتمد على وسائل متعددة مثل الكشوف الإحصائية. (شعلان ٢٠١٧)

ب _ نظام الرقابة المحاسبية:

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

علمها، ولكل مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية طريقة رئيسية في كيفية تنفيذ وتسجيل أنشطتها المختلفة وإثباتها وتتمثل وظائف ذلك النظام في :

* تسجيل وتجميع المعلومات والأرقام من أجل اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية

* فرض الرقابة والسيطرة ومنع الغش والتلاعبات

* إعداد الجداول والتقارير المالية لأغراض التحليل المالي

ج _ نظام الضبط الداخلي:

يشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المؤسسة من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع الرقابة الذاتية، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات. (زهران ٢٠١٧).

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 :

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: . (الحريري ٢٠١٤)

تضمن الرقابة الداخلية دقة ونوعية المعلومات المالية، المحاسبية والتشغيلية المعدة من قبل موظفيها والمعبرة عن نشاطات المؤسسة 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

_ 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

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

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.

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.

- يقوم المراقب بوصف نظام الرقابة، بتتبع المناقشات مع أفراد المؤسسة فإنه يعد وصفا مكتوبا

لنظام يعتمد نجاح هذا الأسلوب يعتمد على قدرة المراجع في ممارسة مهنة الكتابة

- 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 ويجب أن تصاغ هذه

الأسئلة بطريقة تهدف إلى الاستفسار عن تفاصيل العمل

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

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:

ب _ ضمان مصداقية ودقة المعلومات المالية والتشغيلية:

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:

_ أن تكون واضحة ومفهومة:

_ ملائمة ووفرة المعلومات:

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 (الامياري 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، والمسؤوليات 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:

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

٥ _ الموضوعية:

ان 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

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

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 أيضاً 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)

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.

أساسيات الأداء الإداري والوظيفي

عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

- ١ - الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه حاجات ورغبات الموظف.
 - ٢ - القدرة على الأداء وهي إمكانية الموظف على القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب
 - ٣ - كمية العمل المنجز العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ٣
 - ٤ - المثابرة والوثوق التفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل
 - ٥ - مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
 - ٦ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة
 - ٧ - نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم
 - ٨ - ومقدار سرعة هذا الإنجاز. وإنجازه في الوقت المحدد
- فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على أداء الموظف

- ١ - إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه

- ٢- الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- ٣- انخفاض المعارف أو المهارات لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- ٤- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل
- ٥- خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكييف)
- ٦- خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل
- ٧- زيادة معدلات دوران العمل.
- ٨- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- ٩- عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط
- ١٠- عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- ١١- عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل
- ١٢- عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام
- ١٣- عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل
- ١٤- عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل
- ١٥- القدرة على تحمل المسؤولية

الأداء = الجهد + القدرة + إدراك وفهم طبيعة العمل

ثالثاً: خصائص الأداء الوظيفي

أنواع الأداء

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

محددات الأداء

يعتبر الأداء على أنه نتاج العمل وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من محددات هي التي تحدد طبيعة أداء

العاملين في الشركة وهذه المحددات نسردها كما يلي:

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

رابعاً: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تمهيد:

إن تقييم الاداء عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة فالتقييم بما يهيئه من معلومات من نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى ووسيلة للتقويم أي الترشيد والتحسين وهذا من خلال تعظيم نقاط القوة أو محو نقاط الضعف.

١ _ مفهوم تقييم الاداء

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

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

ب _ تعريف صالح عبد الباقي: " تقييم الاداء هو دراسته وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة

سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمال الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.

التعريف الإجرائي:

تقييم الاداء هو تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته أو عمله، فهو النظام الذي يتم بموجبه

الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام الاساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم وكفاءتهم بحيث يكون هذا التقييم دوري ومنظم يوضح مستوى الاداء في جميع م ارحله.

٢ _ أهمية تقييم الاداء بالنسبة للمؤسسة:

من ناحية الشركة فإن تقييم الاداء أهمية كبيرة منها:

- يساعد إدارة على إعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين واختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الأعلى في المستوى

التنظيمي.

- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سالتها فهي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي

عمله بنجاح.

يساعد على تحسين عالقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب

وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

- يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط

الضعف في أداء العاملين.

- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده ألنه يشعر بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته وهذا يجعله

أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة.

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

• تحديد معايير الأداء: حيث يختلف المعيار المناسب للإداء الفعال للعمل وذلك وفقا لمواصفات العمل وشروطه

كما أن هنالك مجموعة من الخصائص التي لابد من توافرها في معيار تحديد معايير الأداء كالصدق والثبات

والتمييز.

- قياس الأداء: وترتبط خطوات قياس الأداء في المعلومات الفعلية حول الأداء الوظيفي علما أن هنالك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء وهم على التوالي الملاحظة للأفراد العاملين والتقارير الإحصائية والتقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.

ابعاد الأداء

نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى اداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين وهي:

- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والالتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

- الالتزام:

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

- كمية العمل المنجز:

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

عملية تقييم أداء:

. عموما يمن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مملة لبعضها البعض ، غياب واحدة منها تعرقل

العملية وهي بالترتيب ما يلي:

- أولا جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم

- ثانيا قياس الاداء الفعلي

- ثالثا مقارنة الاداء الفعلي بمستويات الاداء المعيارية

رابعا : واصدار الحكم

طرق تقييم الأداء:

وتتمثل في مجموعة الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمدراء كما أن طرق تقييم الأداء لا تعتمد على

العوامل الموضوعية وغالبا ما يتم إدراجها في سلسلة من الطرق وهم:

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

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

٣. طريقة التدرج: ومن خلال هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد بشكل هرمي تدريجي.

٤. طريقة التدرج البياني: وتعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل

والأداء.

-استراتيجية تقييم الأداء

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

ومن اهم الطرق الحديثة في عملية التقييم هي

- طريقة الإدارة بالأهداف او التقييم بالنتائج:

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

-طريقة - الأحداث الحرجة:

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

- طريقة المشاركة:

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

خلاصة الفصل:

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية لتحسين الاداء الوظيفي والإداري للعاملين في الشركة وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام الرقابة الداخلية ومكوناته، ووسائله، ومقوماته، بالإضافة الى الاجراءات المتبعة في تطبيقه، ومن ثم مدى مساهمته في تحسين الاداء المالي والاداري. وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابة داخلي فعال يساهم في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها الشركة، ألا وهي تحقيق أقصى ربح بأقل التكاليف والذي بدوره يبرز المستوى الجيد الأداء المالي والإداري للعاملين في الشركة. ورفع مستوى التنافسية للشركة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسة

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، ولمعالجة الانحرافات والاختلافات التي تنشأ بعيداً عما تم التخطيط له الرقابة الداخلية في المحاسبة والتدقيق،

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 علي المنهج الوصفي - التحليلي في أجراءها 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، وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة التحديث والتطوير المستمر للهيكل التنظيمية، والنظم الرقابية المستخدمة والعمل على تشخيص المشكلات بسرعة وفعالية لمتابعة 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، هي محاولة لمعالجة قضية إدارية حيوية تؤثر على حياة الشركات والمنظمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في أجراءها، من خلال المصادر المتوفرة في المصادر الثانوية والاستبيان الموجه للموظفين، وتم أخذ عينة مقصودة من رؤساء الأقسام ومديري الإدارات ومساعدي 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، وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة التحديث والتطوير المستمر للهياكل 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 ملائمة 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 تولى 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 أيضا 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 الأساليب، التحليل الإحصائي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أهمية الرقابة الداخلية نظرا لكبر حجم الوحدات الحكومية تعقيد العمليات وصعوبة التواصل بينها 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 والي 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 كروناخ 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 (السرحان 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.

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 يسهم في زيادة قدرتها علي المنافسة والاستحواذ علي حصة سوقية اكبر