

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Master of Management**



**The impact of the Internal Control Department on "**  
**the Performance of Employees at the Saudi Basic**  
**.Industries Corporation (SABIC)**

**Preparation/**

**Name: Ibtihaj Salem Al Sharari**

**University number: 222001207**

**Advisor:**

**Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.**

**2023**



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة عامة

"تأثير إدارة الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الشركة

السعودية للصناعات الأساسية سابقاً"

اعداد /

الاسم / ابتهاج سالم الشراي

الرقم الجامعي / ٢٢٢٠٠١٢٠٧

اشراف /

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

العام الجامعي ١٤٤٥هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والتقدير

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

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

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

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

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

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

## المستخلص

وهدفـت هذه الدراسة إلى البحث في الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء الموظفين، وتوعية الموظفين بأهميتها في تحسين الأداء. وقد عمدت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي لتناسبه وموضوع الدراسة، ومن خلال المنهج قام الباحث بدراسة الرقابة الداخلية، تعريفها، ودورها، وخصائصها، وأنواعها، وأهميتها في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سبـاك، وبالتالي توصلت الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية لها دور هام في تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم، وتحسين إنتاجيتهم، وكذلك وجدت الدراسة أن الرقابة الداخلية تعمل على ضبط الأعمال، وتوجيه القدرات، وتعزيز دور العاملين في إنجاح أهداف المنظمة، يمكن تحسين الأداء من خلال تنفيذ برامج رقابية ذات فعالية وموجهة في سبيل تعزيز الأداء لدى الموظفين داخل المنظمة. ويمكن تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة من خلال تعزيز قدراتها على تدريب الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريب مباشرة تسهم في تعزيز فهم دور الرقابة داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية سبـاك، حيث أن التدريب المهني يسهم في تعزيز فهم الدور الرقابي في المنظمة، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن أسباب ضعف الأداء، والإنتاجية، والتواصل المهني هو نتاج ضعف الرقابة والبرامج الرقابية التي تنفذ داخل أقسامها، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الرقابة المنهجية الداخلية في الأقسام ولخارجية من قبل الإدارة العليا على الأقسام والبرامج والمشاريع، يُكن أن تسهم في تحسين الأداء لدى العاملين.

## Abstract

This study aimed to investigate internal control and its role in improving employee performance, and to educate employees about its importance in

improving performance. The researcher intended to use the descriptive approach to suit it and the subject of the study. Through the approach, the researcher studied internal control, its definition, role, characteristics, types, and importance in the Saudi Basic Industries Corporation, SPAK. Thus, the study concluded that administrative control has an important role in improving the performance of employees. Developing their capabilities and improving their productivity. The study also found that internal control works to control work, direct capabilities, and enhance the role of employees in the success of the organization's goals. Performance can be improved through implementing effective and directed control programs in order to enhance the performance of employees within the organization. Job performance within the organization can be improved by enhancing its capabilities to train employees through implementing direct training programs that contribute to enhancing the understanding of the oversight role within the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC), as professional training contributes to enhancing the understanding of the oversight role in the organization. The study also concluded that The reasons for poor performance, productivity, and professional communication are the result of weak oversight and oversight programs implemented within their departments. The study also concluded that systematic internal and external oversight in departments by senior management of departments, programs, and projects can contribute to improving employee performance.

## فهرس المحتويات

| الموضوع                                | الصفحة |
|----------------------------------------|--------|
| اهداء                                  | ٢      |
| المستخلص                               | ٣      |
| فهرس محتويات البحث                     | ٥      |
| الفصل الأول الإطار العام للدراسة       | ٧      |
| ١- مقدمة                               | ٨      |
| ٢- مشكلة الدراسة                       | ٩      |
| ٣- فرضيات الدراسة                      | ١٠     |
| ٤- اهداف الدراسة                       | ١١     |
| ٥- اهمية الدراسة                       | ١٢     |
| ٦- منهجية الدراسة                      | ١٣     |
| ٧- حدود الدراسة                        | ١٣     |
| ٨- المفاهيم والمصطلحات                 | ١٤     |
| ٩- الدراسات السابقة                    | ١٥     |
| الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة     | ٢٢     |
| المبحث الأول تطبيقات                   | ٢٣     |
| المبحث الثاني تطوير الأداء             | ٣٤     |
| الفصل الثالث الدراسة الإحصائية للدراسة | ٤٥     |
| مجتمع الدراسة                          | ٤٦     |

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| ٤٧ | عينة الدراسة                     |
| ٤٨ | ادوات ووسائل الدراسة             |
| ٤٩ | نتائج الكمية للاستبيان           |
| ٦١ | الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة |
| ٦٢ | مناقشة نتائج الدراسة             |
| ٦٤ | التوصيات                         |
| ٦٥ | الخاتمة                          |
| ٦٦ | المراجع                          |
| ٦٩ | الملاحق                          |

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- اولا- مقدمة
- ثانيا- مشكلة الدراسة
- ثالثا- الفرضيات
- رابعا- اهداف الدراسة
- خامسا- الاهمية الدراسة
- سادسا- منهجية الدراسة
- سابعا- حدود الدراسة
- ثامنا- المفاهيم والمصطلحات
- تاسعا- الخاتمة
- عاشرا- المراجع والمصادر المقترحة

## أولاً: المقدمة

تعد الرقابة من أهم مجالات البحث العلمي في العصر الحالي وذلك لما لها من أهمية كبرى على مستوى المنظمات في مختلف مجالاتها الحكومية والأهلية وغيرها. وتشير الدراسات والإثباتات إلى أهمية الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لأن هناك نتيجة في الدراسات والأبحاث التي تقارن العلاقة بين الرقابة والإدارة أن المؤسسات الاقتصادية في حالة سباق نحو المستقبل لما لها من تحديات وشدة المنافسة من المحيط الخارجي الذي يتميز بتطور سريع وعميق في شتى المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية والتي تفوق قدرات 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 والمثلثي. وحتى تحقق الشركة هذه البرامج لجأت إلى استخدام نظام الرقابة الداخلية والذي يعتبر خط دفاع قوي يضمن ويحمي مصالح شركة سالك، 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 للشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.

## ثانياً مشكلة الدراسة

من خلال المقدمة السابقة يتضح ان العالم اليوم يشهد موجة من التغيرات والتحولت 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 وتوقف 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 أيضاً على قدرتها في استخدام الموارد البشرية المتاحة ولا بد من ان يوجد نظام الرقابة الداخلية فعال له دور أساسي في تحسين الأداء الشامل بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق، ومما سبق فان الاشكالية تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما هي درجات تأثير إدارة الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق؟

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. يتصف نظام الرقابة الداخلية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق بالفعالية حتى يتمكن من المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة؟

٤. ماهي أبرز العوامل الأخرى المؤثرة في تحسين جودة الأداء الوظيفي في الصناعات الأساسية سابق؟

### ثالثاً: فرضيات البحث

من خلال النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة والتي تأمل الباحثة أن تستفيد منها إدارة الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق. تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

الفرضية العامة:

يوجد تأثير إدارة الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق الفرضيات الفرعية:

- هناك اختلاف في طبيعة الرقابة الداخلية الممارسة من طرف إدارة السعودية للصناعات الأساسية سابق باختلاف نوع الوظيفة إداري، أو فني أو حسب المستوى الوظيفي.
- هناك اختلاف في أهمية تقييم الأداء الوظيفي من طرف إدارة الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق باختلاف نوع الوظيفة إداري، فني أو المستوى الوظيفي.
- تساهم أهداف الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف تقييم أداء الإداريين والفنيين معاً بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.
- يساهم نظام الرقابة الداخلية الفعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق
- يؤثر نظام الرقابة الداخلية على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في السعودية للصناعات الأساسية سابق.

## متغيرات الدراسة:

- ١ - المتغير التابع: أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.
- ٢ - المتغير المستقل: إدارة الرقابة الداخلية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.

## رابعاً: 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 ترقيات وتدريبات

(١) التركيز على دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.

(٢) إبراز أهمية الرقابة الداخلية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.

(٣) المساهمة في الكشف عن طبيعة الرقابة الداخلية الممارسة من طرف إدارة الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق وذلك بفهم نظام الرقابة ووتيرته ونمطه والمسئول عنه والمجالات التي تمارس عليه ووسائله وأنواع تقاريره وأسس تفعيله وأهم معوقاته.

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

(٥) محاولة الكشف عن مدى تحقيق أهداف الرقابة الداخلية لأهداف تقييم الأداء في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق

(٦) إبراز أهمية نظام تقييم الأداء وتحقيق الرقابة الإدارية لأهداف هذا التقييم في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.

٧) تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه واكتشاف دور الرقابة الداخلية الفعال في التأثير في أداء العاملين.

٨) تقدير ما إذا كانت الكلفة المادية لنظم الرقابة الداخلية يمكن استثمارها على المدى البعيد للشركة ومدى انعكاسها على عملية رفع الأداء الوظيفي للعاملين وزيادة الربحية

٩) اقتراح مجموعة من التوصيات والتي من شأنها أن تعزز جودة الأداء الوظيفي في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.

### خامسا: 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 في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق 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:

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) أهمية الرقابة الداخلية كموضوع من المواضيع الهامة خاصة إذا ما ارتبطت بمؤسسة صناعية مثل شركة سابك وذلك من خلال الدور الذي تلعبه هذه الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين

٣) إداريين كانوا أو فنيين، فالرقابة الفعالة تساهم في تقييم أدائهم والكشف عن الأخطاء

٤) والانحرافات وبذلك يتم تصحيحها.

٥) 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 الشركة السعودية للصناعات الأساسية.

- ٦) الأهمية العلمية للدراسة: في إثراء البحث العلمي بمضمون نظري وتطبيقي في مجال الرقابة الداخلية وتقييم الأداء في الشركة السعودية للصناعات الأساسية،
- ٧) الأهمية العملية: من خلال النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة والتي تأمل الباحثة أن تستفيد منها إدارة الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً.

### سادساً: منهجية الدراسة

سوف يتم الاعتماد من قبل الباحثة في هذا البحث على علي الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي ادي الي استخدامنا تقنية المنهج الوصفي لأنه انسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا علما أن نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث 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 تم اعتماد اداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن الشركة السعودية للصناعات الأساسية من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري

### سابعاً: حدود البحث

الحدود الزمانية: ٢٠٢٣ م

الحدود المكانية: الشركة السعودية للصناعات الأساسية

الحدود البشرية: العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية

علمية: استعرضت الدراسة تأثير إدارة الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً.

## توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على العاملين بالشركة

### ثامنا: المفاهيم والمصطلحات

#### تعريف الرقابة:

"هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم 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 للصناعات الأساسية سابق 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"

#### تعريف الأداء:

هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية لمعدل العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى اختبارات أداء، ويعتمد ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة

وأيضا يعرف الأداء: هي قدرة العامل داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق على إتمام المهام الموكلة إليه بدرجة من الكفاءة والفعالية تمكنه من الارتقاء في السلم المهني وحصوله على مكافآت مادية ومعنوية في إطار تحقيق الأهداف المرسومة من طرف الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق

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.

#### بيئة العمل:

وهو المكان الذي يتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والاوامر المختصة بالموظفين والعملية الوظيفية وهي التي تشمل كل الحوافز والزيادات والمكافئات والظروف الاجمالية داخل نطاق الشركة ظروف ممارسة العمل: هو الظروف التنظيمية الملائمة لتنفيذ مهام العمل بكل دقة وهدوء وتركيز وبعيدة عن المؤثرات الخارجية.

#### الدراسات السابقة:

ومن خلال الدراسات التي اطلعنا عليها، يمكن توضيح بعض الدراسات التي لها عالقة بموضوعنا كما يلي:

#### 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 الى تحقيق أهداف هذه المنظمات الخدمية من خلال أدوات البحث المستخدمة. والخروج بمجموعة من التوصيات؛ التي يمكن أن تساعد في الارتقاء بمستوى الرقابة الإدارية في شركات التأمين. وكونها إحدى الدراسات التي بحثت في واقع الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان وعلاقتها بأداء العاملين، محاولة لمعالجة موضوع إداري حيوي يؤثر في حياة الشركات والتنظيمات، اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي – التحليلي في أجزائها وذلك من خلال المصادر المتوفرة في المصادر الثانوية والاستبانة الموجهة للعاملين، تم اخذ عينة قصدية تتمثل في رؤساء الاقسام، مدراء الادارات، مساعدي المدير العام ونواب المدير العام بشركة التأمين الإسلامية البالغ عددهم ١٠٢ شخص، تم توزيع عدد (٩٣) استبانة على

مجتمع الدراسة وتم استرجاع (٩٠) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (٩٦,٧) %، وتم تحليل الاستبيان بالبرنامج 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 بطء في تشخيص المشاكل الإدارية وأنه مازالت تستخدم طرق تقليدية في تقييم أداء العاملين. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة التحديث والتطوير المستمر للهياكل التنظيمية، والنظم الرقابية المستخدمة والعمل على تشخيص المشكلات بسرعة وفعالية لمتابعة أوجه الخلل والقصور.

#### 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 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 (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 موظفا. تحليل تأثير أبعاد الرقابة (المدخلات، العمليات، سلوك الموظف) تم تحليل أداء الموظفين باستخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية العلوم (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية 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 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 مدي سلامة القوانين والتعليمات المالية والتحقق من مدي كفاءتها 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 تنفيذ العمليات والمحاسبة في تقويم الأداء المالي، توزيع الوظائف والمهام اللازمة في عناصر الموارد البشرية يساعد في تقويم الأداء المالي، توافر الكفاءة لدي المحاسبين يساعد على التطبيق السليم للرقابة الداخلية. أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بالقيم الأخلاقية والاستقامة اللازمة يساعد في تقويم الأداء المالي، والاستمرار في تطوير المقدرات الرقابية التي تساعد في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات، وتطوير وسائل الرقابة بتشجيع أساليب البحث العلمي والتحليل المالي والتدريب المستمر للعاملين لمعرفة اللوائح والقوانين

#### دراسة الشريف (٢٠١٣)

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

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

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

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة بالقيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها وضرورة تعاون إدارة التطوير

الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة اجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري كما أوصت الدراسة بضرورة توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل لعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

### دراسة قام بها كل من مرعي وياغي في قطاع الخدمة المدنية السعودية

وقد هدفت إلى التعرف على درجة الاختلاف في أداء المدراء السعوديين في ذلك القطاع وحول عدد من المتغيرات وهي: مستوى المنظمة سنوات الخبرة المؤهل العلمي عدد المرؤوسين. واستخدم الباحثان مقياساً خماسياً للترتيب ووزعت استبانات الدراسة على عينة حجمها (٣٣٣) مديراً وقد مثلت العينة ٦٥ % من مجتمع الدراسة الكلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المدراء مبنية على المستويات الوظيفية وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة إصلاح الأنظمة والإجراءات الإدارية وتحسين مستوى التعامل بين الموظفين من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى وتحسين الرواتب والأجور من أجل مساعدة الموظفين بتحقيق معيشة كريمة لهم ولأن يعولون.

### دراسة (رائد ٢٠١١):

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

## دراسة القحطاني ٢٠٠٨:

"فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين" ٢٠٠٩. تحت إشراف الدكتور. الباحث: عبد العزيز بن سعد بن منصور القحطاني ٢٠٠٨ إبراهيم بن عبد الله المحامي. اشكالية الدراسة: تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل سلبى أو إيجابى وعدم توفرها أو توزيعها بشكل عادل قد انعكس على مستوى أداء العاملين وتتلخص مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الرئيسى: ما مدى فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في جون المنطقة الشرقية؟ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في فروع سجون المنطقة الشرقية من الضباط والاف ا رد البالغ عددهم (٢٩٠). منهج الدراسة وأدواتها: استخدام الباحث المنهج الوصف التحليلي واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البنانات من مفردات الدراسة. نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات «فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في السجون» ومن أهم التوصيات: العمل على استمرارية تحفيز العاملين في سجون المنطقة الشرقية أن يتم صرف الحوافز وفقا لمستوى الأداء لحث العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء والعكس.

## دراسة يوسف ٢٠١٠

بعنوان التحفيز واخرة في تحقيق الرض الوظيفي لدي العاملين في شركات القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة

هدفت الدراسة الي التعرف علي أنواع الحوافز المادية والحوافز المعنوية للعاملين في شركات القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والتعرف على العلاقات بين نظم الحوافز والأداء الوظيفي حيث تكونت عينة الدراسة من ١٣٤ عامل ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليل باستخدام استبانة لتغطية محاور الدراسة وتوصلت نتائج الدراسة الي تدني مستوى التحفيز

المعنوي وقلة التحفيز المادي وتوصلت أيضا الي وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام التحفيز المادي والمعنوي بصورة عامة وضرورة الاهتمام بصورة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت علي رتب متدنية مثل السلف والقروض والمكافئات.

#### -دراسة (غوالي محمد البشير ٢٠٠٨):

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

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

## الإطار النظري

تمهيد:

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 سليما وفعال كلما قلل المراجع من حجم العينة الخاضعة للدراسة وكلما كان ضعيفا اضطر المراجع لتوسيع العينة. سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي والنظري لنظام الرقابة الداخلية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نظام الرقابة الداخلية

المبحث الثاني: أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.

### المبحث الأول: نظام الرقابة الداخلية

مدخل لنظام الرقابة الداخلية

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

مفهوم نظام الرقابة الداخلية:

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

أهم التعاريف الحديثة لنظام الرقابة الداخلية:

\_ التعريف الأول:

عرفتها لجنة طرائق التدقيق المنبثقة من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA على أنها " تتمثل في تلك الخطة التنظيمية والاساليب المتبعة من قبل الادارة في المؤسسة بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى إمكانية الاعتماد عليها و زيادة الكفاءة الإنتاجية و تشجيع ١ العاملين على التمسك بالسياسات الادارية الموضوعة.

#### \_التعريف الثاني:

عرفها المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية IFACI على أنها " نظام في المؤسسة محدد ومعرف ويضع تحت تصرفه مجموعة من المسؤوليات ، وهو يشمل مجموعة من الموارد والسلوكيات و الاجراءات والأعمال التي تتناسب مع خصائص كل مؤسسة ، كما أنه يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية ،

ويضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة من جهة ويمكنها من الأخذ في الحسبان وبطريقة مناسبة كافة المخاطر المؤثرة عليها بما فيه التشغيلية والمالية من جهة آخر من خلال هذه التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل للرقابة الداخلية على أنها " ذلك النظام الذي ينظم

مجموعة من السياسات والاجراءات المتخذة من طرف مجلس الادارة، المديرين والسلطات المعنية في المؤسسة من أجل ضمان تحقيق أهدافها بدرجة من الانتظام والكفاءة مع الحفاظ على أصولها"

#### الفرع الثاني: 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:

#### \_ 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 الكفء للموارد والتوزيع المناسب للمسؤوليات والصالحيات، ولتحقيق ذلك فهي تعتمد على وسائل متعددة مثل الكشوف الإحصائية، دراسة الوقت والحركة، تقارير

الاداء، رقابة الجودة، الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية، استخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين وهي متعلقة بطريقة غير مباشرة بالسجلات المحاسبية و المالية والإدارية.

#### ب \_ نظام الرقابة المحاسبية:

هي تلك الخطة التنظيمية التي تضعها المؤسسة والتي تبين فيها الاجراءات المتبعة والمستخدم من أجل حماية أصولها، والتأكد من صحة بياناتها ومعلوماتها المحاسبية المالية لتحديد درجة إمكانية الاعتماد عليها، ولكل مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمتية طريقة رئيسية في كيفية تنفيذ وتسجيل أنشطتها المختلفة وإثباتها محاسبيا ويجب أن تكون الأطراف المسؤولة عن ذلك على علم بأهمية وظائف النظام المحاسبي، وتتضمن أساليب الرقابة المحاسبية نظما لتفويض السلطات ومن الصالحيات وكذلك الفصل بين مسؤوليات الوظيفة التي تتعلق بإمسك السجلات والتقارير المحاسبية وتلك التي تتعلق بالعمليات أو الاحتفاظ بالأصول، وتتمثل وظائف ذلك النظام في :

\* تسجيل وتجميع المعلومات والأرقام من أجل اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية

\* فرض الرقابة والسيطرة ومنع الغش والتلاعبات

\* إعداد الجداول والتقارير المالية لأغراض التحليل المالي

#### ج \_ نظام الضبط الداخلي:

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

## أهداف نظام الرقابة الداخلية:

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

### أ \_ حماية أصول المؤسسة:

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

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

\*صورة المؤسسة اتجاه محيطها الخارجي والتي قد تنهار بسبب حادث مفاجئ يرجع إلى الإدارة والتحكم السيئ في العمليات التي تقوم بها.

\*الحفاظ على كل المعلومات السرية المتعلقة بالمؤسسة.

### ب \_ ضمان مصداقية ودقة المعلومات المالية والتشغيلية:

تضمن الرقابة الداخلية دقة ونوعية المعلومات المالية، المحاسبية والتشغيلية المعدة من قبل موظفيها والمعبرة عن نشاطات المؤسسة وهذا بوجود استناد هؤلاء الموظفين على مجموعة من المبادئ الأساسية في ذلك، كما أن صورة المؤسسة تعكس معلوماتها المالية المقدمة لمحيطها الخارجي، والمتعلقة بالعمليات التي تقوم بها بالإضافة إلى 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 المصد 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.

## 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 خاضعا لمحددات واعتبارات شخصية مهمة جدا، ألن الإدا ارت والاساليب

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 .

### مقومات نظام الرقابة الداخلية:

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية يعتمد على كل من النموذج المحاسبي والإداري الفعال يسمح بتوليد معلومات معبرة بصدق عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من جهة، و يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى، وتتمثل مقومات نظام الرقابة الداخلية في:

#### أولاً: المقومات الادارية:

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

#### أ \_ هيكل تنظيمي كفء:

إن وجود هيكل تنظيمي كفء 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 كفء البد من مراعاة تسلسل الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتقها، كما يجب أن تؤدي الخطة التنظيمية في المؤسسة إلى استقلال الإدارات وتوضيح خطوط السلطة بطريقة تمكنها من تحديد المسؤول عن ارتكاب أي خطأ أو مخالفة، ويعني استقلال الإدارات ألا يتم السيطرة على عملية بأكملها وأدائها من قبل قسم واحد، وأن يكون هناك فصل واضح بين الادارة التي تقوم بتنفيذ العملية والادارة المسؤولة عن الاحتفاظ بالأصول المادية والبشرية للشركة وإدارة 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 العلاقات بينها

#### **ب \_ كفاءة الموظفين:**

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

#### **ج \_ وجود مستويات ومعايير أداء سليمة**

إن سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم يؤثر بدرجة كبيرة على فعالية نظام الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الاداء، وبالتالي يجب على الاجراءات 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 الاداء الفعلي و الاداء المخطط وتحديد الانحرافات والاجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات .

#### د\_ وجود مجموعة من السياسات والاجراءات لحماية الممتلكات:

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

#### هـ\_ وجود قسم المراجعة الداخلية:

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

#### طرق تقييم الرقابة الداخلية:

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

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

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

#### الفرع الأول: أساليب دراسة وتقييم الرقابة الداخلية:

يستخدم المراجعون عدة أساليب وأدوات، لدراسة إجراءات نظام الرقابة الداخلية والتعرف عليها بهدف الحكم على فعالية وأداء النظام، في إنتاج البيانات المحاسبية السليمة والمحافظة

على أصول الشركة، ويهدف تحديد جوانب الضعف والانحراف التي تتطلب فحصاً وتمحيصاً دقيقين ولتحديد نطاق المراجعة.

### الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية:

#### ١\_ طريقة التقرير الوصفي:

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

#### ٢\_ طريقة الاستقصاء:

تقوم هذه الطريقة على إعداد قائمة أسئلة، تغطي إجراءات الرقابة الداخلية لكل دورة عمليات، والبيانات الواردة ويجب أن تصاغ هذه الأسئلة بطريقة تهدف إلى الاستفسار عن تفاصيل العمل، وخطواته المتبعة في مركز النشاط، ويراعى عند تصميم القائمة تحديد 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

## المبحث الثاني:

### أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً.

#### تمهيد:

يقصد بالأداء المؤسسي بأنه التعبير عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة بناء على أهداف طويلة الأجل، فهو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال.

#### أولاً تعريف الأداء وأهميته

##### مفهوم الأداء

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

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

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

#### تعريف أداء العاملين

يعد تحقيق أفضل أداء للحفاظ على الميزة التنافسية من الأهداف الرئيسة للمنظمة ويلاحظ أن بعض المنظمات قد تحدد الربحية وحصة السوق أو الجودة كمعايير للأداء بينما يحدد بعضها التكلفة ومن خلال نتائج العاملين أو الجماعات العاملة يتحدد أداء العاملين للوصول إلى الأهداف المنشودة وهو مؤشر على مدى تحقيق العاملين للأهداف والمعايير الموضوعية. فمن وجهة نظر وظيفية يعتبر أداء العاملين هو

مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول الى الأداء المستهدف يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله ايأ كانت طبيعة هذا العمل.

انواع الاداء:

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

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

معيار مصدر الاداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الاداءات في الشركة الاداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الاداء المالي.

أ\_ الاداء حسب معيار المصدر:

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

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

أساسا من التوليفات التالية:

\*الاداء البشري

\*الاداء التقني

\*الاداء المالي

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

\_ الاداء الخارجي: هو الاداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة

تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ويتحقق هذا الاداء إذا استجابت الشركة

للتطورات الخارجية والقدرة على سبقها. ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل الموالي.

#### بـ الاداء حسب معيار الشمولية:

يقسم الاداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

\_ الاداء الكلي: يتمثل الاداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة

التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض لأداء الكلي للشركة يعني

الحديث عن قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

\_ الاداء الجزئي: على خلاف الاداء الكلي، فإن الاداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه

بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، وأهداف الأنظمة الأخرى.

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

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

#### جـ الاداء حسب المعيار الوظيفي:

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

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

الوظائف الخمس التالية:

١- وظيفة المالية

٢- وظيفة الإنتاج

٣- وظيفة الأفراد

٤- وظيفة التسويق

٥- وظيفة التمويل.

٦- وظيفة البحث والتطوير

٧- وظيفة العلاقات العمومية.

## د\_ الاداء حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى:

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

## أهمية الاداء

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

## ثانياً: 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 والثوق التفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل
  - ٥- مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
  - ٦- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة
  - ٧- نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم
  - ٨- ومقدار سرعة هذا الإنجاز. وإنجازه في الوقت المحدد
- فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

#### العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على أداء الموظف

- 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 للتقييم 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

١٦- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.

١٧- نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.

١٨- نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.

١٩- وإهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.

٢٠- ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.

الأداء = الجهد + القدرة + إدراك وفهم طبيعة العمل

### ثالثاً: خصائص الأداء الوظيفي

#### أنواع الأداء

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

#### محددات الأداء

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

العاملين في 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 و الضعف من فترة لأخرى و وسيلة للتقويم أي الترشيد و التحسين و هذا 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 و الحكم على سالتها في 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 والتميز.
- قياس الأداء: وترتبط خطوات قياس الأداء في المعلومات الفعلية حول الأداء الوظيفي علما أن هنالك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء وهم على التوالي الملاحظة للأفراد العاملين والتقارير الإحصائية والتقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.

## ابعاد الأداء

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

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

- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

- الالتزام:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب

فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة

- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية

محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل

عملية تقييم أداء:

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

الموضوع

مراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الاداء الإنتاجي، لذلك

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشقها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج

المتحصل عليها في شل رقمي. عموما يمن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مملة لبعضها

البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ل، وهي بالترتيب ما يلي:

- اولا جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم

- ثانيا قياس الاداء الفعلي

- ثالثا مقارنة الاداء الفعلي بمستويات الاداء المعيارية

واصدار الحكم

طرق تقييم الأداء:

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

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.

- استراتيجيات تقييم الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى أعلى 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 بالاهداف 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 الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والدراسة الاحصائية

- مجتمع وعينة الدراسة
- منهج الدراسة
- أداة البحث
- أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

## مجتمع وعينة الدراسة

### مجتمع الدراسة:

نظرة عامة عن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك):

منذ تأسيس (سابك) في عام ١٩٧٦ م بموجب مرسوم ملكي، أظهرت قدرة استثنائية بإنجاز ما عجز عنه الآخرون وفي فترة زمنية قياسية. تعد (سابك) من أكبر الشركات العالمية القيادية في مجال الصناعات البتروكيماوية، وهي شركة مساهمة عامة يقع مركزها الرئيس في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية، وتمتلك (أرامكو السعودية) حاليًا ٧٠٪ من أسهمها، والنسبة الباقية البالغة ٣٠٪، متداولة في سوق الأسهم السعودية. وكان نمو الشركة أشبه بالمعجزة، حيث تدير الآن عملياتها في أكثر من ٥٠ بلدًا، ويعمل بمواقعها حول العالم أكثر من (٣٢) ألف من الموظفين الموهوبين والمبدعين لمعرفة معلومات عن تأسيس شركة (سابك)، وكيف حققت نجاحاتها الحالية، يرجى الاطلاع على صفحة (مسيرة سابك)، وللتعرف على حجم وطاقة الشركة الإنتاجية، فضلاً انظر الصفحة الخاصة بحقائق وأرقام.

### القيادة:

يرأس مجلس إدارة شركة (سابك) سعادة الأستاذ خالد بن هاشم الدباغ، ويرأس الفريق الإداري العالمي للشركة سعادة المهندس عبد الرحمن الفقيه الرئيس التنفيذي للشركة، ويشرف على الشركة مجلس

### الإدارة:

### الهيكل التنظيمي للشركة:

يتألف الهيكل الإداري لعمليات (سابك) من ثلاث وحدات عمل استراتيجية هي: وحدة العمل الاستراتيجية للبتروكيماويات، ووحدة العمل الاستراتيجية للمغذيات الزراعية، ووحدة العمل الاستراتيجية للمنتجات المتخصصة، إلى جانب هيكل مستقل لأعمال المعادن يتمثل في شركة (حديد).

وتدعم الزبائن من خلال تحديد وتطوير الفرص في الأسواق العالمية الرئيسة، مثل: البناء، والأجهزة

الطبية، والتعبئة والتغليف، والمغذيات الزراعية، والكهربائيات والإلكترونيات، والنقل، والطاقة

### النظيفة.

## الموقع والانتشار العالمي

يقع المركز الرئيس للشركة بمدينة الرياض، في حين تُجرى العمليات التصنيعية الرئيسة داخل المملكة بكل من مدينة الجبيل الصناعية على ساحل الخليج العربي، ومدينة ينبع الصناعية على البحر الأحمر. تواصل (سابك) تعزيز نموها وحضورها العالمي المتسارع، ونجحت خططها التوسعية الطموحة في تطوير بنية تحتية فعالة لأعمالها، تشمل المصانع، ومراكز التقنية، ومرافق التخزين والتوزيع، والمكاتب في جميع أنحاء العالم، ما يتيح لها الاستجابة بشكل فعال لاحتياجات الزبائن في الأسواق العالمية الرئيسة. تنتشر مواقع التصنيع، والمبيعات، والتقنية والابتكار التابعة للشركة في جميع أنحاء العالم، وتدار عبر أربعة مكاتب إقليمية: الشرق الأوسط وأفريقيا، وآسيا، وأمريكا، وأوروبا. لمعرفة المزيد عن عملياتنا، يرجى مراجعة قسم (سابك) حول العالم.

### الابتكار:

تتطلع الشركة دائماً للمستقبل، لذا تولي عناية بالغة بالاستثمار في مجال التقنية والابتكار، وتنتشر مرافق التقنية والابتكار حول العالم ويعمل فيها مئات العلماء المتخصصين.

### عينة الدراسة:

تم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن قسم الرقابة في إدارة الموارد البشرية في الشركة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة طبقية عشوائية بسيطة من العاملين شملت كل المستويات الإدارية من العاملين في الإدارة العليا والإدارة طبقة المدراء الوسطى وهي الوظائف الإدارية والفنية والإدارة التشغيلية في الشركة وقد اعتمدنا طريقة العينة

### تعريف المنهج:

يعتبر المنهج مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وللخروج بالفرضيات الصحيحة.

وبالتالي فالمنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة و

## الإجابة عن الأسئلة. ١

وانطلاقاً من هذا سنحاول الوقوف على دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال لذلك استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا الذي يصف لنا الظاهرة وينسجم مع معطيات الدراسة الاستطلاعية والتي تحتاج إلى الوصف والتحليل والكشف عن العلاقات وفحصها للوصول إلى رصد الأدوار والرقابة وتوعيتها والدور الذي تلعبه داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية سباك. فيمكن القول أن المنهج الوصفي هو "عبارة عن طريقة الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" ومن خلال هذا الأسلوب وإتباعه يمكننا رصد عمليات الرقابة الإدارية بالمؤسسة ومدى نجاحها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية سباك.

## أداة الدراسة:

تُعرف أدوات الدراسة في البحث العلمي بأنها: "الطرق التي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث، والتي تُساعد في دراسة وتحليل مُشكلة البحث، وبعد ذلك التوصل إلى النتائج في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (تطبيق أنظمة الأمن والسلامة في حماية العاملين وانعكاساتها على تطوير الاداء الشركة السعودية للصناعات الأساسية سباك. بالمملكة العربية السعودية) تم اختيار طريقة الاستبيان كأساس لقياس تطبيق أنظمة الأمن والسلامة في حماية العاملين وانعكاساتها على تطوير الاداء الشركة السعودية للصناعات الأساسية سباك. بالمملكة العربية السعودية وعلى اداء موظفي والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه

## النتائج الكمية للاستبيان

### البيانات الشخصية.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

#### أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

| المتغير | الفئة   | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|---------|-------|------------------|
| النوع   | ذكر     | 40    | 80%              |
|         | انثى    | 10    | 20%              |
|         | المجموع | 50    | 100%             |

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (٤٠) شخص ونسبة مقدارها (80%) في حين كان عدد الإناث فقط (10) إناث ونسبة مقدارها (٢٠٪). وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في السعودية للصناعات الأساسية سابقاً.

#### وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

| المتغير | الفئة            | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|-------|------------------|
| العمر   | من ٣٠ سنة وقل    | 20    | 40%              |
|         | من ٣٠ الى ٤٥ سنة | 10    | 20%              |
|         | من ٤٥ الى ٦٠ سنة | 15    | 30%              |
|         | من ٦٠ فيما فوق   | 5     | 10%              |
|         | المجموع          | 50    | 100%             |

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٣٠ سنة واصل حيث بلغ عددهم (٢٠) بنسبة مقدارها (٤٠٪) تلتها الفئة العمرية ٣٠ إلى ٤٥ سنة ونسبة (٢٠٪) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من ٤٥ إلى ٦٠ سنة ٣٠٪ من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة الأعمار أكبر من ٦٠ عام فيما فوق ونسبة مقدارها (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا. في السعودية للصناعات الاساسية سابك

#### ثانيا: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

| المتغير       | الفئة     | العدد | النسبة المئوية % |
|---------------|-----------|-------|------------------|
| المؤهل العلمي | دبلوم     | 20    | 40%              |
|               | بكالوريوس | 2٢    | 4٤%              |
|               | ماجستير   | 5     | 10%              |
|               | دكتوراه   | ٣     | ٦%               |
|               | المجموع   | 50    | 100%             |

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٢٢) ونسبة تمثيل بلغت (٤٤٪) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم ونسبة بلغت (٤٠٪) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (١٠٪) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (٣) ونسبة مقدارها (٦٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً. في السعودية للصناعات الاساسية سابك.

#### ثالثا: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

| المتغير | الفئة           | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|-----------------|-------|------------------|
| الخبرة  | من ٥ سنة واصل   | 15    | 30%              |
|         | من ٦ الي ١٠ سنة | 10    | 20%              |

|      |    |                  |
|------|----|------------------|
| 40%  | ٢٠ | من ١١ الى ١٥ سنة |
| 10%  | 5  | من ١٦ فيما فوق   |
| 100% | 50 | المجموع          |

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من ١١-١٥ سنة فقد بلغ عدد أفرادها (٢٠) فرد ونسبة (٤٠٪) تلتها عدد سنوات الخبرة ٥ سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (٣٠٪) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ١٦ سنة فقد بلغت نسبتهم (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبيا في السعودية للصناعات الأساسية سابق

#### وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

| المتغير | الفئة                | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|----------------------|-------|------------------|
| الوظيفة | الإدارة العليا       | 2     | 4%               |
|         | الإدارة الوسطى       | 2     | 4%               |
|         | موظفي القسم الفني    | 28    | 56%              |
|         | موظفي القسم التشغيلي | 18    | 36%              |
|         | المجموع              | 50    | 100%             |

٥) الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني حيث بلغ عددهم (٢٨) ونسبة تمثيل بلغت (٥٦٪) وتلتها نسبة موظفي قسم التشغيل ونسبة بلغت (٣٦٪) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (٤٪) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (٢) ونسبة مقدارها (٤٪) في السعودية للصناعات الأساسية سابق

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في بيان تأثير ادارة الرقابة الداخلية على تحسين الاداء

الوظيفي في شركة المياه الوطنية بالدمام وتتكون من خمس فرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى: هناك اختلاف في طبيعة الرقابة الداخلية الممارسة من طرف إدارة السعودية

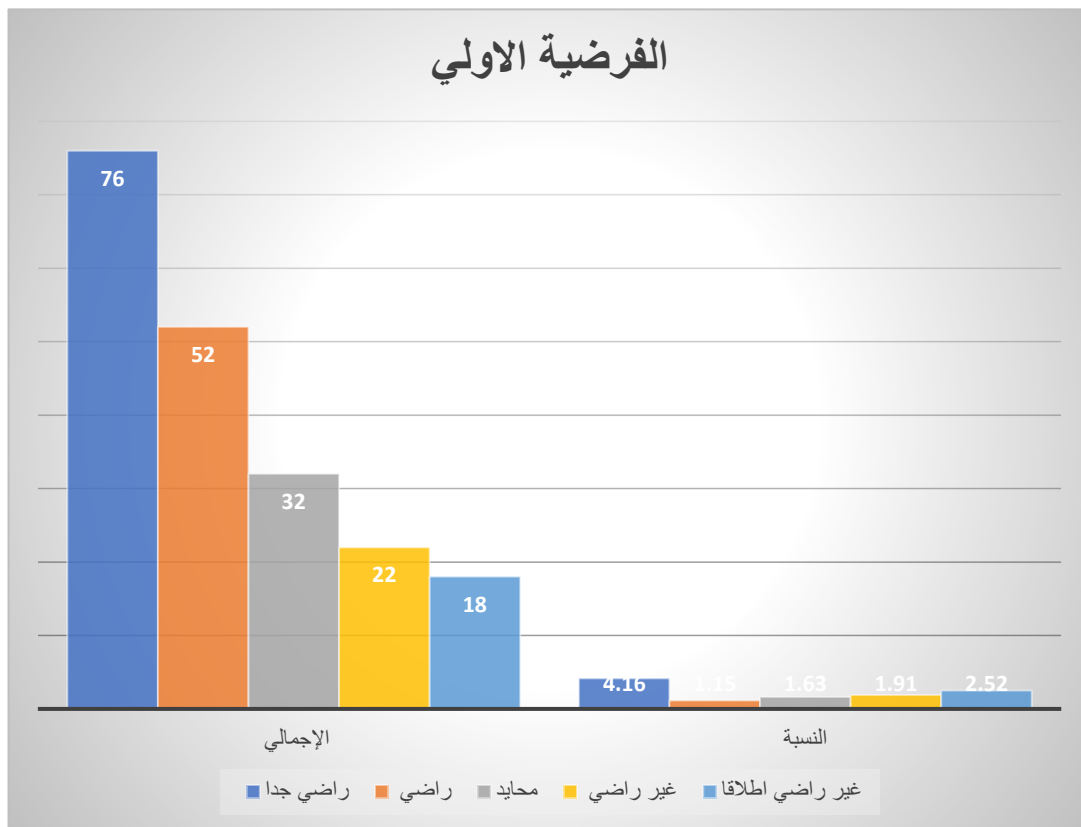
للصناعات الاساسية سابك باختلاف نوع الوظيفة إداري، اوفي اوحسب المستوى الوظيفي .

| م | العبارة                                                                                | مستوي الاهمية |      |       |             |               |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|-------------|---------------|
|   | درجة الاهمية                                                                           | راضي<br>جدا   | راضي | محايد | غير<br>راضي | غير<br>اطلاقا |
| 1 | نظم الرقابة الداخلية المطبقة تستخدم في تنمية الابتكار لدي العاملين                     | 18            | 14   | 10    | 4           | 4             |
| 2 | دور الرقابة الداخلية في شعور العاملين بعدالة التقييم العادل للأداء حسب المستوى الوظيفي | 24            | 12   | 8     | 4           | 2             |
| 3 | الرقابة الإدارية ودورها في متابعة الأداء للعاملين في الاتجاه نحو تحسين نوعية العمل     | 20            | 12   | 8     | 6           | 4             |
| 4 | مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية باستخدام اساليب الرقابة الداخلية.             | 14            | 14   | 6     | 8           | 8             |

|          |    |    |    |    |    |
|----------|----|----|----|----|----|
| الإجمالي | 76 | 52 | 32 | 22 | 18 |
|----------|----|----|----|----|----|

|      |      |      |      |      |                   |
|------|------|------|------|------|-------------------|
| 4.5  | 5.5  | 8    | 13   | 19   | الوسط الحسابي     |
| 4    | 5    | 8    | 13   | 19   | الوسيط            |
| 2.52 | 1.91 | 1.63 | 1.15 | 4.16 | الانحراف المعياري |

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٨٪ ومتوسط حسابي ١٩ وانحراف معياري ٤,١٦ ونسبة راضي ٢٦٪ ومتوسط حسابي ١٣ وانحراف معياري ١,١٥ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد هناك اختلاف في طبيعة الرقابة الداخلية الممارسة من طرف إدارة السعودية للصناعات الأساسية باختلاف نوع الوظيفة إداري، او فني او حسب المستوى الوظيفي. يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة عن تكاليف الأخطاء في العمل الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي تأثير إدارة الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق



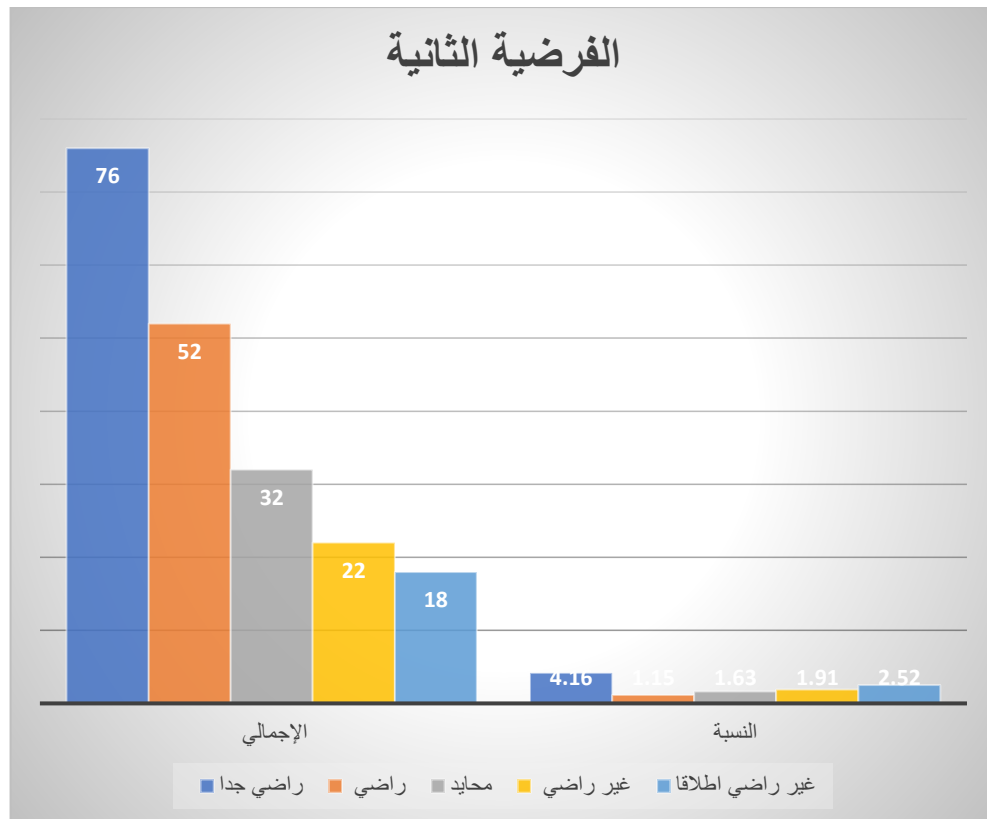
لفرضية الثانية: هناك اختلاف في أهمية تقييم الأداء الوظيفي من طرف إدارة الشركة السعودية لصناعات الأساسية سابق باختلاف نوع الوظيفة إداري، فني او المستوى الوظيفي.

| م | العبارة                                                                                     | مستوي الاهمية |      |       |          |                    |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|----------|--------------------|
|   | درجة الاهمية                                                                                | راضي<br>جدا   | راضي | محايد | غير راضي | غير راضي<br>اطلاقا |
| 1 | تتناسب أدوات الرقابة الداخلية المستخدمة مع برامج تحسين الاداء                               | 24            | 10   | 5     | 6        | 5                  |
| 2 | نظام الرقابة الداخلية المستخدم ودرجة مساهمته في عملية تحسين الاداء                          | 16            | 22   | 2     | 6        | 4                  |
| 3 | تعدد مستويات نظم الرقابة الداخلية والفترة المتاحة لتقييم الاداء من حيث المدة والتوقيت       | 24            | 12   | 8     | 4        | 2                  |
| 4 | الرقابة الداخلية تؤثر علي زيادة نواتج العمل من حيث رفع مستوى أداء الخدمات المقدمة في الشركة | 18            | 14   | 4     | 8        | 6                  |

|                   |      |      |      |      |      |
|-------------------|------|------|------|------|------|
| الوسط الحسابي     | 20.5 | 14.5 | 4.75 | 6    | 4.25 |
| الوسيط            | 21   | 13   | 4.5  | 6    | 4.5  |
| الانحراف المعياري | 4.12 | 5.26 | 2.50 | 1.63 | 1.71 |

| النسبة | 41% | 29% | 10% | 12% | 9% |
|--------|-----|-----|-----|-----|----|
|--------|-----|-----|-----|-----|----|

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جداً ٤١٪ ومتوسط حسابي ٢٠,٥ وانحراف معياري ٤,١٢ ونسبة راضي ٢٩٪ ومتوسط حسابي ١٤,٥ وانحراف معياري ٥,٢٦ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن هناك اختلاف في أهمية تقييم الأداء الوظيفي من طرف إدارة الشركة السعودية لصناعات الأساسية سابق باختلاف نوع الوظيفة إداري، فني أو المستوى الوظيفي إلى ارتفاع ملحوظ في ارتفاع كفاءة الأداء الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى تأثير إدارة الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق

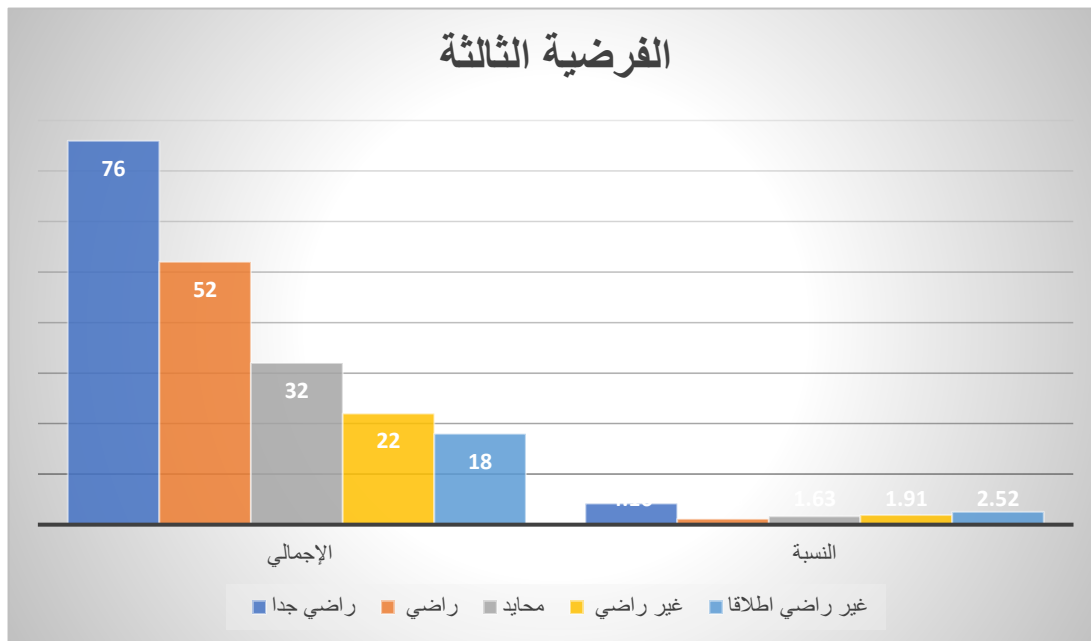


الفرضية الثالثة: تساهم أهداف الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف تقييم أداء الإداريين والفنيين معا بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.

| م                 | العبارة                                                                          | مستوي الاهمية |      |       |          |            |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|----------|------------|
|                   | درجة الاهمية                                                                     | راضي جدا      | راضي | محايد | غير راضي | غير اطلاقا |
| 1                 | الرقابة الداخلية تعمل على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات        | 20            | 14   | 4     | 6        | 6          |
| 2                 | الرقابة الداخلية تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف الشركة   | 16            | 16   | 4     | 4        | 10         |
| 3                 | الرقابة الداخلية تهدف الي تنمية الشهور بالانتماء للشركة وحب العمل والولاء للشركة | 18            | 18   | 4     | 5        | 5          |
| 4                 | الشركة تعمل علي تحسين الأداء بتوعية موظفيها بأهمية الرقابة الداخلية              | 14            | 24   | 6     | 2        | 4          |
| الإجمالي          |                                                                                  | 68            | 72   | 18    | 17       | 25         |
| الوسط الحسابي     |                                                                                  | 17            | 18   | 4.5   | 4.25     | 6.25       |
| الوسيط            |                                                                                  | 17            | 17   | 4     | 4.5      | 5.5        |
| الانحراف المعياري |                                                                                  | 2.58          | 4.32 | 1.00  | 1.71     | 2.63       |
| النسبة            |                                                                                  | 34%           | 36%  | 9%    | 9%       | 13%        |

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٤٪ ومتوسط حسابي ١٧ وانحراف معياري ٢,٥٨ ونسبة راضي ٣٦٪ ومتوسط حسابي ١٨ وانحراف معياري ٤,٠٨ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن تساهم أهداف الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف تقييم أداء الإداريين والفنيين معا بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق علاقة طردية

قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي تأثير إدارة الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الاساسية سابك



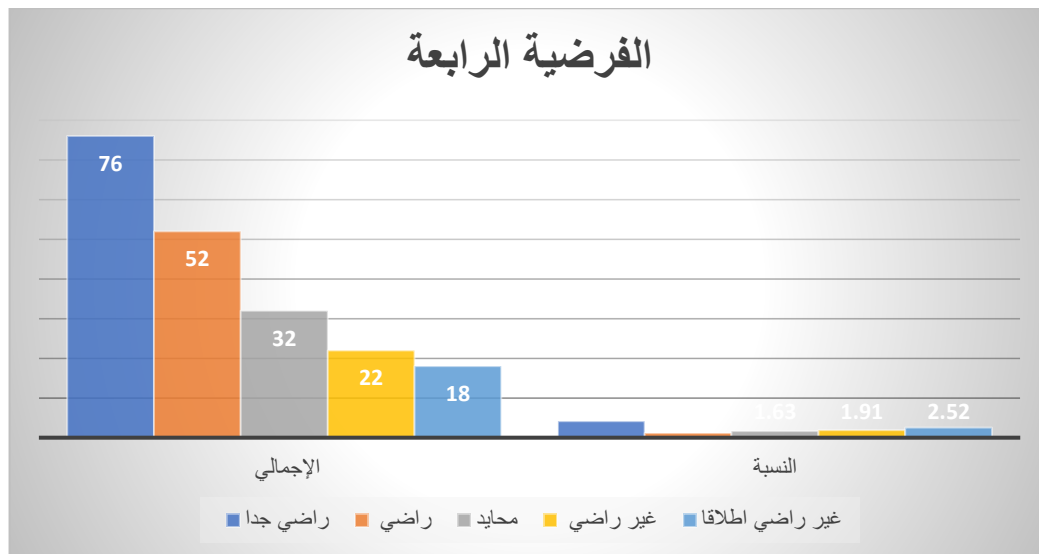
**الفرضية الرابعة - يساهم نظام الرقابة الداخلية الفعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره**  
بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك

| م | العبارة                                                 | مستوي الاهمية |      |       |          |                 |
|---|---------------------------------------------------------|---------------|------|-------|----------|-----------------|
|   | درجة الاهمية                                            | راضي جدا      | راضي | محايد | غير راضي | غير راضي اطلاقا |
| 1 | الرقابة الداخلية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين | 22            | 10   | 8     | 5        | 5               |
| 2 | نظام الرقابة الداخلي يساهم في تطوير أداء العاملين       | 10            | 11   | 12    | 8        | 9               |
| 3 | نظام الرقابة الداخلية حقق الخطط المستهدف منه            | 18            | 19   | 6     | 5        | 2               |

|   |                                                             |   |    |    |  |
|---|-------------------------------------------------------------|---|----|----|--|
| 4 | نظام الرقابة الداخلية يساهم في رفع كفاءة العاملين في الشركة |   |    |    |  |
| 1 | 16                                                          | 7 | 12 | 14 |  |

|                   |      |      |      |      |      |
|-------------------|------|------|------|------|------|
| الإجمالي          | 64   | 52   | 33   | 34   | 17   |
| الوسط الحسابي     | 16   | 13   | 8.25 | 8.5  | 4.25 |
| الوسيط            | 16   | 11.5 | 7.5  | 6.5  | 3.5  |
| الانحراف المعياري | 5.16 | 4.08 | 2.63 | 5.20 | 3.59 |
| النسبة            | 32%  | 26%  | 17%  | 17%  | 9%   |

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٢٪ ومتوسط حسابي ١٦ وانحراف معياري ٥,١٦ ونسبة راضي ٢٦٪ ومتوسط حسابي ١٣ وانحراف معياري ٤,٠٨ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن يساهم نظام الرقابة الداخلية الفعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي تأثير إدارة الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الاساسية سابق

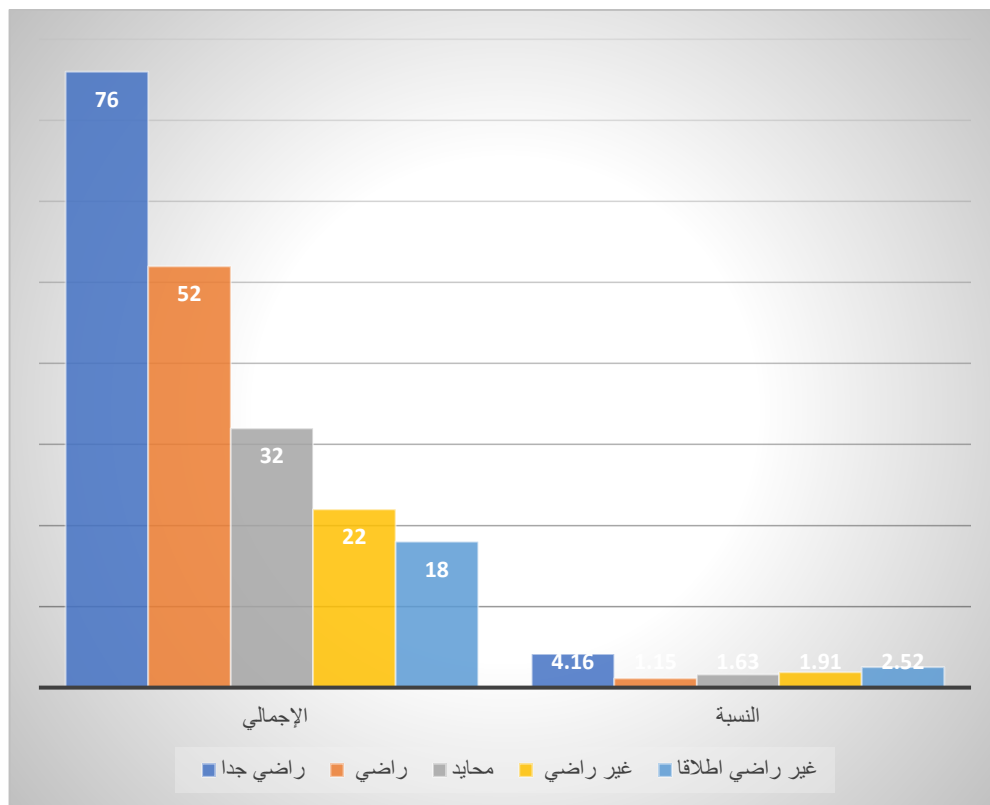


الفرضية الخامسة: يؤثر نظام الرقابة الداخلية على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في السعودية للصناعات الأساسية سابق.

| م | العبارة                                                                                          | مستوي الأهمية |      |       |             |               |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|-------------|---------------|
|   | درجة الأهمية                                                                                     | راضي<br>جدا   | راضي | محايد | غير<br>راضي | غير<br>اطلاقا |
| 1 | نظم الرقابة الداخلية المطبقة تستخدم في تنمية الطاقة الإبداعية                                    | 20            | 14   | 6     | 8           | 2             |
| 2 | إدارة الرقابة الداخلية وضعت برامج واضحة لدعم تحسين أداء العاملين الموظفين                        | 16            | 26   | 4     | 2           | 2             |
| 3 | نظام الرقابة الداخلية له دور مهم ف تحديد المكافآت للعاملين في الشركة لتنفيذ المطلوب منهم بكفاءة. | 12            | 20   | 2     | 8           | 8             |
| 4 | نظام الرقابة الداخلية له أثر فاعل في زيادة الكفاءة لتقليل من نسبة دوران العمالة والغياب          | 24            | 14   | 6     | 2           | 4             |

|      |      |      |      |      |                   |
|------|------|------|------|------|-------------------|
| 16   | 20   | 18   | 74   | 72   | الإجمالي          |
| 4    | 5    | 4.5  | 18.5 | 18   | الوسط الحسابي     |
| 3    | 5    | 5    | 17   | 18   | الوسيط            |
| 2.83 | 3.46 | 1.91 | 5.74 | 5.16 | الانحراف المعياري |
| 8%   | 10%  | 9%   | 37%  | 36%  | النسبة            |

تم تحليل النتائج حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٦٪ ومتوسط حسابي ١٨٪ وانحراف معياري ٥,١٦ ونسبة راضي ٣٧٪ ومتوسط حسابي ١٤,٥ وانحراف معياري ٥,٢٦ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن يؤثر نظام الرقابة الداخلية على درجة الأداء وفعاليتته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في السعودية للصناعات الأساسية سابق الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي تأثير إدارة الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتحليلها والتوصيات

## نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية تمثل جزءاً هاماً من العملية الإدارية داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق، حيث أنه يمثل عنصراً أساسياً وجزءاً تنظيمياً يسهم في متابعة الأعمال، والإشراف على الأداء، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن للرقابة الإدارية دور هام وفاعل في أداء الموظفين كما يلي:

- لقد وجدت الدراسة أن للرقابة الإدارية دور هام وفاعل في تغيير مستوى أداء الموظفين للأفضل وللأدنى كما يلي:
  - إن تعزيز مستوى الرقابة لدى المنظمة يسهم بشكل فاعل في تعزيز أداء الموظفين، وتحسين مستوى إنتاجهم، وتعزيز الخدمات بما يخدم المنظمة ومصالحها.
  - إن عدم الإدراك لأهمية الرقابة الإدارية داخل شركة سابق يؤدي إلى تردي مستوى الأداء لدى الموظفين بما يشكل خطراً على المنظمة ومصالحها.
- مستوى الأداء لدى المنظمات يتأثر بمستوى الرقابة الإدارية المتبع داخل المنظمة، وبالتالي فإن جلياً في تعزيز الأداء وتحسينه وتطويره على صعيد الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وكذلك فإن الرقابة الإدارية تعتبر عنصراً إدارياً فاعلاً في زيادة الأداء داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.
- لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية تمثل جزءاً هاماً من العملية الإدارية داخل المنظمة، حيث أنه يمثل عنصراً أساسياً وجزءاً تنظيمياً يسهم في متابعة الأعمال، والإشراف على الأداء، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن للرقابة الإدارية دور هام وفاعل في أداء الموظفين.
- يمكن تحسين الأداء من خلال تنفيذ برامج رقابية ذات فعالية وموجهة في سبيل تعزيز الأداء لدى الموظفين داخل شركة سابق.

- يمكنه تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركة السعودي للصناعات الأساسية سباك من خلال تعزيز قدراتها على تدريب الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريب مباشرة تسهم في تعزيز فهم دور الرقابة داخل الشركة، حيث أن التدريب المهي يسهم في تعزيز فهم الدور الرقابي في المنظمة.
- تعمل الرقابة الإدارية أيضا على تعزيز مبدأ الولاء الوظيفي، والشفافية والنزاهة في التقييم والتعيين والترقية بما ينتج عنه زيادة في الأداء، وكفاءة في الإنتاجية.
- تحسن الرقابة الإدارية من مستويات الجودة داخل المنظمة لا سيما إذا تم تنفيذ برامج رقابية تهتم بكفاءة الإنتاج، وجودة المنتج.
- وجد علاقة بين مسؤولية الرقابة وأداء الموارد البشرية، وربط الرقابة الداخلية بالموارد البشرية يساهم العنصر البشري في انجاح النظام الرقابي
- وجود توجهات من المسؤول عند اكتشاف مخالفات أو أخطاء.
- ووجود علاقة بين وتطبيق نظام الرقابة الداخلية وأداء الموارد البشرية.
- تهدف الرقابة إلى الحد من الأخطاء والغش والمخالفات.
- وتشتمل المؤسسة على خطط التنظيم وطرق الإجراءات والعمل على تطبيقها.
- وجود توجهات من المسؤول عند اكتشاف مخالفات أو أخطاء
- إن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية.
- الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية.
- الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء.
- قناعة أفراد شركة سباك بأن الرقابة الإدارية وتطبيقها في الشركة تتماشى على متطلباتهم من تفتيش ومتابعة.
- اعتبار الرقابة عنصر مهم في تطوير المنتج وفعاليته.
- تعود أفراد المؤسسة على أن تقييم أدائهم لن يكون منصفاً من طرف المشرفين.

## الإقتراحات والتوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها والذي تنولنا فيه موضوع هام من مواضيع الإدارة وهو الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية تبين لنا وضع مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- قيادة وتفعيل نظام الرقابة الداخلية من خلال التركيز على أهداف الرقابة.
- الاهتمام أكثر بالموارد البشري من خلال التحفيز.
- العمل على ومان حقوق العاملين..
- الاهتمام بأسلوب التدريب الخارجي.
- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة.
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة.
- ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك بالهيئات والمؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.
- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل وظائف والمهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.
- ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة
- في التقييم الجيد في الأداء ورفع مستوى الإنتاج داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية..

## آفاق الدراسة:

- دور الرقابة الخارجية في تحسين أداء الموارد البشرية.
- دور الرقابة الداخلية في تحقيق الروى الوظيفي.
- وتقييم نظام الرقابة في المؤسسة الصناعية، دراسة مقارنة

## تاسعا: الخاتمة

لأن الرقابة الإدارية عملية حساسة وجوهرية في أي مؤسسة وتدخل في كافة مجالات نشاطاتها، فهي بمثابة وظيفة دائمة وعملية ذاتية مستمرة وتعد عنصرا مهما من عناصر الإدارة الحديثة وتحتل مكانة مهمة فيها، فهي لم تعد تقتصر على مراجعة الوحدات المالية فقط بل امتدت لتشمل أداء المورد البشري والتحقق من مدى توافق البرامج الموضوعية مع الأهداف المسطرة. حيث يعتبر رأس المال البشري عامل حسم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات المتنافسة وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها اليوم وعلى هذا الأساس كان هدف بحثنا هذا اكتشاف دور الرقابة الداخلية في التأثير على أداء العاملين كما أردنا أيضا أن نبين أهمية رأس المال البشري في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق ودوره الفعال في الرفع من أدائها لتمكينها من مواجهة المنافسة والمساهمة في الوصول إلى تحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم لخلق بيئة مساعده على التطوير والابتكار للحصول على نتائج أفضل والتعرف إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى أدائهم واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات لذلك من المهم أن تسعى الشركة إلى جذب واستقطاب الكفاءات لقد تزايد اهتمام الشركة في الآونة الأخيرة بضرورة وإلزامية امتلاك نظام للأداء الوظيفي يتسم بالكفاءة وعليه أبدت الإدارات أيضا اهتماما لفهم الدوافع وأنماط السلوك والتأثير عليها وهو الأمر الذي يترتب عليه بتوفير النظم المناسبة من الرقابة الداخلية التي تؤخذ علي عاتقها مهمة متابعة وتقييم الأداء لكل من الأفراد بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف بالتالي فإن نظام الرقابة الداخلية على رغم ما يمتلك من إيجابيات في الرقابة وتقييم الأداء ودورها الهام داخل الشركة، إلا أنها لا يخلو من سلبيات تؤدي إلى فشلها ولا بد اخذ ذلك في الاعتبار ضمن أي إستراتيجية عمل في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق والتي كانت ولا بد من أن يكون نظام الرقابة الداخلية متوافقا مع الاحتياجات النفسية والمادية للعاملين بالشركة كون أن نظام الرقابة الداخلية يحمل عديد المنافع ومنه فعملية الرقابة الإدارية هي عملية ضرورية لا بد أن تمارس بطرق علمية وعقلية بالابتعاد عن الصرامة والحزم وهذا من أجل استمرارية الأداء المتميز للعاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.

## عاشراً: المراجع والمصادر

١. ابراهيم فيصل ٢٠٠٨ العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.
٢. احمد نبيل فرحات (قياس انتاجية الموظفين وطرق رفعها) ديسمبر ٢٠١٣
٣. بن دريدي منير: ٢٠١٧م استراتيجية إدارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية، الطبعة الأولى، عمان. الأردن.
٤. تقويم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة ٢٠٢١ المؤلف: د. محمد أحمد علي
٥. حسن الرواية: ٢٠١٤م إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
٦. حسن حريم: ٢٠١٣م إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن.
٧. حسونة فيصل ٢٠٠٨ إدارة الموارد البشرية دار اسامه للنشر والتوزيع الأردن.
٨. حسين أحمد الطراونة ٢٠١٢م هاني خلف: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر. والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. حسين أحمد الطراونة، ٢٠٠٩م توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية، دار اليازوري، الطبعة
١٠. خضير كاظم محمود، ٢٠١٨م موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع،
١١. الدروبي سليمان. ٢٠٠٦ إدارة الافراد في منظور والعلاقات الإنسانية
١٢. الدكتور وليد حامد راشد العامري تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن ٢٠١٦
١٣. رافد الحريري: ٢٠١٤م اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
١٤. زاهد محمد دبيري: ٢٠١١م الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
١٥. زاهر عاطف عبد الرحيم: ٢٠٠٩م الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
١٦. شامي صليحة ٢٠١٠ المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين

١٧. الشيخ التجاني مدثر حمادي "أثر الدوافع على أداء العاملين" ٢٠١٥
١٨. عبد النور جمال الدين دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات. الرياضية الجزائر
١٩. محمد أحمد بخيت طه بخيت. ٢٠١٦ "أثر الحوافز على أداء العاملين".
٢٠. محمد الصيرفي - قياس وتقييم أداء الموظف ٢٠١١
٢١. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: ٢٠١٤م الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة. العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
٢٢. محمد فالح صالح: ٢٠١٤م إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع.
٢٣. مرعي محمد التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي. القاهرة
٢٤. هاشم حمدي رضا (التميز الإداري في منظمات الأعمال) ٢٠١٦
٢٥. وليد حميد رشيد الأميري ٢٠١٦ تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين عمان الأردن.
1. Agarwal, V. Daniel, N. & Naik, N. (2007). "Role of Managerial Incentives and Discretion in Hedge Fund Performance". Working Paper. London Business School.
2. Appiah, B. (2010). "The Impact of Training on Employee Performance: A Case Study of HFC Bank .
3. Barnow, B. & Smith, J. (2008). "Performance Management of U.S. Job Training Programs:
4. Belchior, Patricia da Cunha (2015) Performance-based Tools for Assessing Functional Performance in Individuals with Mild Cognitive Impairment, The Open Journal of Occupational Therapy,
5. Kenneth Jackson "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace"2018
6. Kenneth Jackson "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace"2018
7. Khalaf, Alba (2016): A Training Program Based on Meta-cognitive Strategies to Measure its Impact on Developing Lexical knowledge

8. Salinities, G. & Bouris, J. (2008). "Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes."
9. Stephenson, D. (2008). "The Effectiveness of Workplace Training "National Institute Occupational Safety and Health.

# الملاحق



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة عامة

## الاستبيان

### " تأثير إدارة الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق "

السادة موظفي الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق).

من اجل الوقوف على دراسة تأثير ادارة الرقابة الداخلية علي تحسين الأداء الوظيفي في الشركة تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في اثراء البحث العلمي ببلادنا.

شكر لحسن تعاونكم

#### المحور الأول - البيانات الشخصية

| الاسم |     |      |
|-------|-----|------|
| الجنس | ذكر | انثى |
|       |     |      |

| المتغير | الفئة            | الاختبار |
|---------|------------------|----------|
| العمر   | من ٣٠ سنة واصل   |          |
|         | من ٣٠ الى ٤٥ سنة |          |
|         | من ٤٥ الى ٦٠ سنة |          |
|         | من ٦٠ فيما فوق   |          |
|         | ملاحظات          |          |

|              |                     |                     |                     |
|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| سنوات الخبرة | من ٥ - ١٠ سنة       | أكبر من ١٠ - ٥٠ سنة | أكبر من ١٠ - ١٥ سنة |
|              | أكبر من ١٥ - ٢٠ سنة | أكبر من ٢٠ - ٢٥ سنة | من ٢٥ سنة فأكثر     |

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

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

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

من العبارات التالية:

الفرضية الأولى: هناك اختلاف في طبيعة الرقابة الداخلية الممارسة من طرف إدارة السعودية للصناعات الأساسية سابق باختلاف نوع الوظيفة إداري، اوفني او حسب المستوى الوظيفي .

| م | العبارة | مستوي الاهمية |
|---|---------|---------------|
|---|---------|---------------|

| درجة الاهمية                                                                             | راضي<br>جدا | راضي | محايد | غير<br>راضي | غير<br>اطلاقا | راضي |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|-------------|---------------|------|
| 1 نظم الرقابة الداخلية المطبقة تستخدم في تنمية الابتكار لدي العاملين                     |             |      |       |             |               |      |
| 2 دور الرقابة الداخلية في شعور العاملين بعدالة التقييم العادل للأداء حسب المستوى الوظيفي |             |      |       |             |               |      |
| 3 الرقابة الإدارية ودورها في متابعة الأداء للعاملين في الاتجاه نحو تحسين نوعية العمل     |             |      |       |             |               |      |
| 4 مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية باستخدام اساليب الرقابة الداخلية.             |             |      |       |             |               |      |

لفرضية الثانية: هناك اختلاف في أهمية تقييم الأداء الوظيفي من طرف إدارة الشركة السعودية لصناعات الأساسية سابق باختلاف نوع الوظيفة إداري، فني او المستوى الوظيفي.

| م | العبرة                                                             | مستوي الاهمية | راضي<br>جدا | راضي | محايد | غير راضي | غير<br>اطلاقا | راضي |
|---|--------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|------|-------|----------|---------------|------|
| 1 | تناسب أدوات الرقابة الداخلية المستخدمة مع برامج تحسين الاداء       |               |             |      |       |          |               |      |
| 2 | نظام الرقابة الداخلية المستخدم ودرجة مساهمته في عملية تحسين الاداء |               |             |      |       |          |               |      |

|   |                                                                                             |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 3 | تعدد مستويات نظم الرقابة الداخلية والفترة المتاحة لتقييم الاداء من حيث المدة والتوقيت       |  |  |  |  |
| 4 | الرقابة الداخلية تؤثر علي زيادة نواتج العمل من حيث رفع مستوى أداء الخدمات المقدمة في الشركة |  |  |  |  |

الفرضية الثالثة: تساهم أهداف الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف تقييم أداء الإداريين والفنيين معا بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.

| م | العبارة                                                                          | مستوي الاهمية |      |       |          |             |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|----------|-------------|
|   | درجة الاهمية                                                                     | راضي جدا      | راضي | محايد | غير راضي | راضي اطلاقا |
| 1 | الرقابة الداخلية تعمل على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات        |               |      |       |          |             |
| 2 | الرقابة الداخلية تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف الشركة   |               |      |       |          |             |
| 3 | الرقابة الداخلية تهدف الي تنمية الشهور بالانتماء للشركة وحب العمل والولاء للشركة |               |      |       |          |             |
| 4 | الشركة تعمل علي تحسين الأداء بتوعية موظفيها بأهمية الرقابة الداخلية              |               |      |       |          |             |

الفرضية الرابعة - يساهم نظام الرقابة الداخلية الفعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق

| م | العبارة                                                     | مستوي الاهمية |      |       |          |                 |
|---|-------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|----------|-----------------|
|   | درجة الاهمية                                                | راضي جدا      | راضي | محايد | غير راضي | غير راضي اطلاقا |
| 1 | الرقابة الداخلية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين     |               |      |       |          |                 |
| 2 | نظام الرقابة الداخلي يساهم في تطوير أداء العاملين           |               |      |       |          |                 |
| 3 | نظام الرقابة الداخلية حقق الخطط المستهدف منه                |               |      |       |          |                 |
| 4 | نظام الرقابة الداخلية يساهم في رفع كفاءة العاملين في الشركة |               |      |       |          |                 |

الفرضية الخامسة: يؤثر نظام الرقابة الداخلية على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في السعودية للصناعات الاساسية سابك.

| م | العبارة                                                                   | مستوي الاهمية |      |       |          |                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|----------|-----------------|
|   | درجة الاهمية                                                              | راضي جدا      | راضي | محايد | غير راضي | غير راضي اطلاقا |
| 1 | نظم الرقابة الداخلية المطبقة تستخدم في تنمية الطاقة الإبداعية             |               |      |       |          |                 |
| 2 | إدارة الرقابة الداخلية وضعت برامج واضحة لدعم تحسين أداء العاملين الموظفين |               |      |       |          |                 |

|  |  |  |  |  |   |                                                                                                  |
|--|--|--|--|--|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 3 | نظام الرقابة الداخلية له دور مهم ف تحديد المكافآت للعاملين في الشركة لتنفيذ المطلوب منهم بكفاءة. |
|  |  |  |  |  | 4 | نظام الرقابة الداخلية له أثر فاعل في زيادة الكفاءة لتقليل من نسبة دوران العمالة والغياب          |

اعداد /

الاسم / ابتهاج سالم الشراي

الرقم الجامعي / ٢٢٢٠٠١٢٠٧

اشراف /

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

العام الجامعي ١٤٤٥هـ