

دور الرقابة الداخلية على الفعالية التنظيمية  
(دراسة تطبيقية على شركة مصر للبترول)

د. سماح فرج محمد عيد

مدرس الإدارة العامة

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الرقابة الداخلية في الفعالية التنظيمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 221 مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة.

وحلت البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الداخلية ( البيئة الرقابية- تقدير المخاطر- نظام الاتصال)، والفعالية التنظيمية .

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، الفعالية التنظيمية.

### Abstract

This study aimed to identify the role of internal control in organizational effectiveness, and to achieve the goal of the study, a survey questionnaire was designed and distributed to the study sample of 221 individual employees of the company under study.

The data were analyzed by the SPSS statistical program. One of the most important results of the study was the existence of a statistically significant relationship between the internal control dimensions (control environment - risk assessment - communication system) and organizational effectiveness

**Key words:** internal control, organizational effectiveness.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

1- المقدمة:

اصبح وجود دور فعال لنظام الرقابة الداخلية من اساسيات ضمان الأداء الآمن للمنظمات في جميع أنحاء العالم ، فالرقابة الداخلية الفعالة تهدف إلى رفع الكفاءة والتقليل من التعرض لمخاطر خسائر الأصول وبالتالي الحفاظ على اصول المنظمة، وتساعد في زيادة الثقة في القوائم المالية ، وكذلك التأكد من الالتزام بالقوانين والتعليمات المنظمة للعمل ، واكتشاف الاخطاء والانحرافات وتصويبها بشكل مستمر .

ولأهمية دور الرقابة الداخلية عموماً وفي مجال البترول بشكل خاص ، فإن تشخيص نواحي الضعف والقصور في هذه النظم يعتبر أمراً بالغ الأهمية للمساهمة في معالجة الإخفاقات وزيادة فاعلية الأداء في تلكالمنظمات .

وتسعى كافة المنظمات إلى تحسين فعاليتها التنظيمية وتطوير أداء إدارتها وانشطتها المختلفة من خلال الاستفادة من المعلومات والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة وبناء المعارف عليها، حيث توفر المعرفة إطارا جيدا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة بالمنظمة

## 2- الدراسات السابقة.

تمت مراجعته بعض الدراسات التي تم إجراؤها في عده مجالات تتعلق بموضوع الدراسة على النحو التالي:

### أ- الدراسات المتعلقة بالرقابة الداخلية.

هدفت دراسة (أحمد، 2018)، إلى التعرف على إمكانية فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية في التعليم الجامعي الأهلي بكلية شط العرب- الجامعة الأهلية في البصرة-، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أصبحت أنظمة الرقابة الداخلية أمام تحديات كبيرة في ظل العولمة وتقنيات المعلومات والتقارير المالية

التي تقلل من فجوة توقعات مستخدمي التقارير المالية نتيجة للعديد من التحولات والتغيرات الاقتصادية والتجارية في ظل بيئة الأعمال والتقنيات الحديثة ، بينما هدفت دراسة (جمعة، 2017 )، إلى قياس اثر تطبيق نموذج COSO الرقابي على اداء برنامج المساعدات الغذائية في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر العاملين، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توافر عناصر نموذج COSO (البيئة الرقابية، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، الرقابة والمتابعة) بشكل كبير في برنامج المساعدات الغذائية وكذلك وجود تأثير ايجابي لكل من عنصري الأنشطة الرقابية والرقابة والمتابعة في اداء برنامج المساعدات الغذائية وعدم وجود تأثير لكل من بيئة الرقابة وتقدير المخاطر والمعلومات والاتصالات في اداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية، وقد هدفت دراسة (القضاة، 2017 ) إلى البحث في أثر الرقابة الداخلية على تحليل مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمقومات الرقابة الداخلية بأبعادها مجتمعة (البيئة الرقابية،

الإجراءات الرقابية، تقدير المخاطر، نظام المعلومات والتوصيل، الإشراف والتوجيه) على تحليل مخاطر الائتمان.

ب- الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية.

هدفت دراسة (حنان عبد العزيز، 2018) إلى التعرف على متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية في العالم العربي على ضوء توجهات الفكر الإداري المعاصر، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن أهم العوامل التي تساعد على توجية المؤسسة نحو تحقيق فعاليتها التنظيمية هو الإستخدام الجيد لتوجهات الفكر الإداري حيث تمثل المعلومات والمؤشرات التي يمكن من خلالها للمؤسسة توجية انشطتها وأعمالها لتحقيق اهدافها، بينما هدفت دراسة (السميح، 2017) إلى بناء معيار مناسب لقياس الفعالية التنظيمية لعمادات الدراسات العليا بالجامعات السعودية وتحليل دور الخبرات الأجنبية في إدارة هذه العمادات بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح للفعالية التنظيمية بالجامعات السعودية،

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: التوصل إلى نموذج مقترح لعمادات الدراسات العليا بالجامعات السعودية من أهم آلياته (المشاركة في تحقيق الأهداف- تطوير الهيكل التنظيمي- خطة تشغيلية لعمل عمادات الدراسات العليا يتم فيها تحديد الأليات والمدة الزمنية لها- تطوير لائحة الدراسات العليا)، وقد هدفت دراسة (الوكيل، 2016) إلى تحليل أثر نمط القيادة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية على بعض وحدات الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة ، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة معنوية بين نمط القيادة الاسرراتيجية والفعالية التنظيمية.

#### **العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:**

أفادت الأدبيات السابقة الدراسة الحالية في تناولها للأدبيات والمنطلقات الفكرية للمراجعة الداخلية، والفعالية التنظيمية، كما أفادت تلك الأدبيات الدراسة الحالية في تحديد المنهج الأمثل الذي سيتم من خلاله قياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- الاستفادة من بعض المؤشرات النوعية والكمية عند تصميم النظام المقترح للإطار النظري للدراسة.
- صياغة منهجية الدراسة.
- تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما.
- تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.
- تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الإطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما يسهل عملية التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في الدراسة الحالية.
- الإطلاع على معاملات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات للاستفادة من تحديد الأساليب المناسبة لمتغيرات الدراسة.

### 3- المشكله البحثية:

يعد نظام الرقابة الداخلية الفعال صمام الأمان داخل شركات البترول، إذ يعمل بدوره على مراقبة الأداء، والإشراف على تطبيق السياسات المالية والإدارية المناسبة، التي تحافظ على الفعالية التنظيمية وتكوينها، وتعد نظم الرقابة الداخلية إحدى العناصر الهامة في تجنب قصور الأداء التنظيمي وتزويد من جودة أداء وذلك لأنها تعمل على كشف الانحرافات قبل واثناء تطبيق الأنشطة الرقابية المختلفة داخل الشركة ، إلى أنه من خلال مقابلات الباحثة مع العاملين بالشركة محل الدراسة تبين لها وجود قصور في الرقابة الداخلية بالشركة في مجالات البيئة الرقابية وتقدير المخاطر التي تتعرض لها الشركة، ونظام المعلومات والاتصالات المطبق.

وفي ضوء ذلك تتمثل المشكلة البحثية في ضعف الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبترول نتيجة قصور الرقابة الداخلية.

### 3- أهداف الدراسة.

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر الرقابة الداخلية على الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبتروول ، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف التالية:

- 1- الكشف عن واقع الرقابة الداخلية بشركة مصر للبتروول.
- 2- التعرف على مدى تطبيق الشركة محل الدراسة للرقابة الداخلية.
- 3- الخروج بتوصيات يمكن استخلاصها من نتائج هذه الدراسة تسهم في تطوير الفعالية التنظيمية بشركات البتروول.

### 4- أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية الدراسة طبقاً لما يلي:

أ- الأهمية العملية:

- تبين هذه الدراسة مدى اسهام الرقابة الداخلية في تفعيل الفعالية التنظيمية بالشركة محل الدراسة.
- معرفة العوامل التي تساعد تبني الرقابة الداخلية بالشركة محل الدراسة.
- معرفة العوامل التي تساعد في تطوير الرقابة الداخلية بالشركة محل الدراسة .

ب- الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية الدراسة من كونها توضح مفهوم الرقابة الداخلية، والفعالية التنظيمية وإطارهما الفكري والفلسفي، حيث أصبحا علما وممارسة عملية لا يمكن الاستغناء عنها في إدارة المنظمات الحديثة.
- تفتقر المكتبة العربية إلى إسهامات الباحثين في متغيرات الدراسة حيث لاحظت الباحثه من خلال تقصي الدراسات العربية ندرة هذه الدراسات في هذا المجال وبالتالي فإن هذا البحث يأتي دعما لغيره من الدراسات السابقة.

- أهمية قطاع التطبيق مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد تطوير الرقابة الداخلية والفعالية التنظيمية بالمصارف التجارية.

#### 5- فروض الدراسة.

- الفرض الأول: توجد علاقة ذا دلالة احصائية بين البيئة الرقابية وبين الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبتروك .
- الفرض الثاني: توجد علاقة ذا دلالة احصائية بين تقدير المخاطر وبين الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبتروك .
- الفرض الثالث: توجد علاقة ذا دلالة احصائية بين نظام الاتصالات وبين الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبتروك .

#### 6- منهجية الدراسة.

## 1/6 مجتمع الدراسة وعينة البحث.

تتناول الدراسة دور الرقابة الداخلية فى الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبتروك، ووفقاً لذلك تم تحديد مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة محل الدراسة من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وقد شمل هذا المجتمع 521 مفرده.

أما عينة البحث فقد تم الاستعانة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة نظراً للتجانس النسبى بين مفردات ووحدات هذا المجتمع مما يؤدي بدرجة كبيرة إلى تمثيل هذه العينة لمجتمع الدراسة.

وقد وتم تحديد عينة الدراسة من العملاء وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث حيث  $N$  مجتمع البحث (عدد العاملين 521) مفردة.

$n$  حجم العينة.

$Z$  1.96 عند مستوى ثقة % 95 (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

$P$  نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة %50

للحصول على أقصى حجم للعينة.

$q$  النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

$E$  0.05. الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{521}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{521}} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000650 + .000048} =$$
$$n = \frac{0.25}{.00113} = 221$$

طبقا لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (221) استمارة، وقد تم إستعادة (220) إستمارة بنسبه (99.5%) وهى نسبه صالحة للتحليل الإحصائى وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

### 2/6 طرق جمع البيانات.

أ- بالنسبة للدراسة النظرية:

اعتمدت الباحثة على المصادر التالية فى جمع البيانات على النحو التالى:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet)

- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
- الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.
- الدوريات والمؤتمرات العلمية.
- ب- بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق استمارات استقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية حيث تم توجيه تلك الاستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالشركة محل الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بها.

### 3/6 طرق معالجة البيانات.

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة، وتمثلت تلك الأساليب فيما يلي:

- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
- معامل صدق الإستقصاء.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الإختلاف بين اجابات المستقصى منهم.
- اختبار Simple Regression، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

#### 7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتى:

1/7 حدود زمنية: تقتصر هذه الدراسة على الفترة من عام 2019م وحتى عام 2020م (فترة إعداد الدراسة) .

2/7 حدود مكانية: تقتصر الدراسة علي شركة مصر للبترول، وهو ما يمثل زيادة عدد مفردات مجتمع الدراسة بالإضافة إلى سهولة التواصل معهم.

3/7 حدود موضوعية: تبحث هذه الدراسة أثر الرقابة الداخلية على الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبترول.

### ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

1- الإطار الفكري للرقابه الداخلية.

1/1 مفهوم الرقابة الداخلية.

يعتبر نظام الرقابة الداخلية جزء مهم من كل نظام تستخدمه المنشأة لتنظيم وتوجيه عملياتها، وينبغي أن تهتم به كافة المنشآت لكونه نظاماً يضبط الأداء ويضمن تحقيق الأهداف المرسومة، ويتكون نظام الرقابة الداخلية من مجموعة الاجراءات

والوسائل التي تحدث بشكل مستمر خلال عمليات المنظمة وتبناها الإدارة في وضع الخطة التنظيمية بهدف حماية الموجودات، والاطمئنان إلى دقة البيانات، وتحقيق الإنتاجية القصوى، وضمان تمسك العاملين بالسياسات والخطط الإدارية. (المدهون، 2014 ) ، بالاتفاق مع دراسة (Affum, W. (2011).

وتشمل الرقابة الداخلية كل من النظم المالية والإدارية وتحديد السبل والوسائل والاجراءات التي تستخدمها إدارة المنظمة من أجل توجيه العمليات وفقاً للضوابط المحددة بشأنها لتؤدي دورها كاملاً في إحكام الرقابة وزيادة فعالية الأداء وحماية الأصول وضبط الدقة في البيانات المسجلة وبما يشجع الكفاية الانتاجية في الصناعة والانتاج بأقل تكلفة ممكنة بالإضافة الى التأكيد على التزام العاملين بتنفيذ السياسات الادارية للمؤسسة وفي الوقت المناسب. (عياش، 2015).

وفي ضوء ذلك تعرف الباحثة الرقابة الداخلية بأنها مجموعة من الطرق والوسائل والاجراءات التي

تتبنها إدارة المنظمة بهدف حماية الأصول من السرقة والتلاعب والاختلاس وسوء الاستخدام، والتأكد من دقة وصحة بيانات المنظمة ومدى إمكانية الاعتماد عليها.

### 2/1 خصائص الرقابة الداخلية.

يتميز نظام الرقابة الداخلية بمجموعة من الخصائص والمميزات والتي من خلالها يمكن تخمين قدرته، وكفاءته، وفعاليتها، ودرجة إمكانية الاعتماد عليه في المنظمة، وتشمل هذه الخصائص والمميزات ما يلي: (وليد، 2018).

أ- **الملائمة:** على المنظمة استعمال نظام رقابي جديد يناسب طبيعة عملها وحجمها للمؤسسة الصغيرة يفضل لها اختيار أسلوب رقابي بسيط وغير معقد والعكس بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم.

ب- **مقارنة العائد بالتكاليف:** إن أي عمل تجاري تقوم به المنظمة يقوم أصلا على مقارنة العوائد بالتكاليف التي يدفعها صاحب العمل، ومن الطبيعي أن

تحرص المنظمات الاقتصادية على أن تكون تكلفتها أقل من عائداتها حتى تتمكن من تحقيق الربح المناسب، وكلما كان الفرق بينهما كبيراً كلما زادت نسبة الربح المحققة، وبالتالي يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار عنصرى العائد والتكاليف عند تصميم النظام الرقابي.

ج- **المرونة:** المقصود بالمرونة مناسبة أسلوب الرقابة المتبع مع احتياجات المنظمة، بحيث يجب التعديل والتطوير في هذه الأساليب كلما تطلب الأمر ذلك، وهذا حتى يمكن متابعة التغييرات ومواكبتها.

د- **الفعالية:** يُقصد 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.

هـ- **الموضوعية:** تتمثل المنظمة في مجموعة من العاملين، ومسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة وألا يكون خاضعاً لمحددات واعتبارات

شخصية مهمة جداً، لأن الإدارات والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية لا موضوعية تؤثر في الحكم على الأداء، كما يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة دقيقة وكاملة على الأداء وفي الوقت المناسب والتأكد من مصادرها من خلال الوثائق والسجلات المحاسبة من جهة على القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية، مع مراعاة الوقت خاصة القائمين على إعداد التقارير المالية بإيصالها في الوقت المحدد من جهة أخرى.

### 3/1 أدوات الرقابة الداخلية.

هنالك عدة أدوات وأساليب يعتمد عليها نظام الرقابة الداخلية منها: (العبادي،

2014).

أ- الموازنات التخطيطية: تشكل الموازنات التخطيطية أداة من أدوات الرقابة الداخلية حيث تحتوي على تقديرات كمية ومالية لكافة العمليات المتوقع حدوثها خلال فترة زمنية قادمة، وكذلك الأهداف المنتظر تحقيقها.

ب- الرسوم والبيانات والجداول الإحصائية: وتكون على شكل رسوم وأشكال بيانية تبين الإنجازات أو جداول إحصائية تظهر البيانات مجمعة أو مقارنة مع أرقام مستهدفة، ويتم عرضها على الإدارة لاتخاذ القرار المناسب.

ج- تقارير الكفاية الدورية: وهي تقارير تقدم للإدارة على فترات زمنية دورية تتضمن مجموعة من البيانات التاريخية المقارنة مع بيانات تاريخية لفترات زمنية مختلفة أو مع أرقام مستهدفة ومن خلالها يمكن الحكم على كفاءة الإدارة.

د- دراسات الحركة والزمن: وهي إحدى وسائل الرقابة الإدارية التي تهدف إلى تنمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الدراسة العملية لكافة الخطوات والحركات المثلى للأداء والعمل على استبعاد الخطوات غير الضرورية من أجل تبسيط الإجراءات وخفض الكلف.

هـ - البرامج التدريبية للموارد البشرية: وتهدف هذه البرامج إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية عن طريق إمدادهم بكل ما هو جديد ومتطور لمواكبة الحداثة.

و- الرقابة على الجودة: وتكون عن طريق الرقابة الإحصائية على الجودة باستخدام خرائط الرقابة على الجودة.

#### 4/1 مقومات الرقابة الداخلية:

وفيما يتعلق بمقومات الرقابة الداخلية، فقد حدد (الخالدي، 2015)، تلك المقومات وفقاً لما يلي :

1. البيئة الرقابية: يمكن اعتبارها أساساً للرقابة الداخلية في المنظمة وتؤثر على الوعي الرقابي للمسؤولين وعلى كافة مكونات الرقابة الداخلية، والمقصود بالبيئة الرقابية السياسات والإجراءات التي تعكس اتجاهات الإدارة العليا، والمديرين، وملاك المنظمة بخصوص أهمية الرقابة الداخلية، وهناك عدة عناصر تكون هذه

البيئة متمثلة بالقيم الأخلاقية، وفلسفة الإدارة، وأسلوب التشغيل والإشراف، وسياسات الموارد البشرية وكفاءة العاملين وانسجامهم، واهتمام مجلس الإدارة وتوجيهه، وهذه العوامل تشكل معاً ثقافة الرقابة الكلية. (Bryan, 2015).

**2. تقدير المخاطر:** الخطر هو احتمال تعرض المنظمة لتهديد أو وجود ثغرات، ولذلك يتطلب الأمر الاهتمام بإجراء تقييم لمستويات الخطر التي تتعرض لها المنظمة سواء كانت مخاطر داخلية مثل عدم فعالية لجنة المراجعة في القيام بدورها الإشرافي والرقابي، أو مخاطر خارجية مثل صدور تشريعات جديدة أو ظهور تطورت تكنولوجية قد تؤثر على أهداف وأنشطة المنظمة. كذلك فهم ووصف أي تهديدات محتملة تُعرض ممتلكات المنشأة للمخاطر، وما تحدثه تلك المخاطر من تأثير ثم اتخاذ الاجراءات الملائمة لمواجهة هذه المخاطر والسيطرة عليها، ووضع استراتيجية مناسبة للاستجابة للمخاطر عن طريق: التجنب، والتخفيض، والمشاركة، والقبول (الشهاوي، 2012).

3. نظام الاتصال: وهذا الجزء يتعلق بالتأكيد بأن المعلومات الملائمة قد تم تحديدها والسيطرة عليها وإيصالها بالشكل والإطار الزمني المناسبين بحيث يتمكن العاملين من إنجاز واجباتهم ومسؤولياتهم بفاعلية وتحملها، وتشمل هذه الناحية وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة وخارجها مع أطراف مثل المستهلكين والموردين وحملة الأسهم، وكذلك التعامل مع البيانات الداخلية، وتلك المتعلقة بالأحداث والأنشطة والظروف الخارجية. (Chen, 2014).

## 2- الإطار الفكري للفعالية التنظيمية:

### 1/2 مفهوم الفعالية التنظيمية.

تعددت اتجاهات الباحثين حول تحديد معنى الفعالية التنظيمية، واختلفت وجهات النظر تبعاً للجانب التنظيمي الذي ركز عليه الباحثين وفقاً لما يلي:

يري (Gibson,2015) أن الفعالية هي الأداء الأمثل للنتائج المخططة عن طريق كفاءة استخدام الموارد المحدودة في إطار ظروف البيئة المحيطة .

ويعرفها (Montabello, 2015) على أنها الإنتاجية المرتفعة وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستثمار والابتكار.

وقد عرف (Herbert , 2019) الفعالية بأنها المرحلة النهائية لأداء المنظمة وتفاعل مكونات البيئة الداخلية مع المتغيرات الخارجية، كما أنها تتعلق بالنتائج والأهداف النهائية والمخرجات، والقدرة على الاستفادة من توظيف الموارد المتاحة كافة لإحداث التطوير وتحسين المخرجات النهائية والارتقاء بمستواها، والوصول إلى الانسجام والتعامل بين جمع مكونات وعناصر المنظمة.

وترى الباحثة أنه بالرغم من الاختلاف بين الآراء على صياغة مفهوم للفعالية التنظيمية إلا أنه توجد نقاط أساسية أتفق عليها علماء الإدارة وهي:

- ارتكاز مفاهيم الفعالية كلها على نظريات وأبحاث التنظيم.
- عدم وجود مفهوم قياسي لفعالية المنظمة.
- عدم وجود "أفضل معيار" لقياس الفعالية التنظيمية.

- أن أي نموذج مستخدم لقياس فعالية منظمة ما تعود فائدته لتلك المنظمة فقط وغير قابل للتعميم.

- أن نموذج الفعالية التنظيمية ما هو إلا بناء لمعالجة مشكلة وليس بناء نظرية. وفي ضوء ذلك تعرف الباحثة الفعالية التنظيمية بأنها مجموعة الأنشطة المخططة الهادفة إلى تميز المنظمة وخدماتها عن المنظمات المنافسة لها، بما يؤدي إلى تمتعها بسمعته ومكانه وصورة ذهنية متميزة في أذهان عملائها، إذا ما قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة.

## 2/2 واقع الفعالية التنظيمية بالمنظمات:

ومع تفاقم المشكلات بالمنظمات خاصة في مجال تقديم الخدمات المنوطة بها والضغط الخارجية أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود قيادات إدارية قادرة على استيعاب الواقع السائد وتحليله وأن تكون لها رؤية مستقبلية تخرج بتلك المنظمات

من حالة السكون إلى أفاق جديدة تساير التقدم العالمي تحقق من خلالها فعاليتها التنظيمية. (ناصر، 2019)

وقد أشار أحد الباحثين إلى أن قصور فعالية المنظمات ترجع بشكل كبير إلى قصور وظائف الإدارة المتمثلة في عملية التخطيط والمتضمنة اتخاذ كافة التدابير اللازمة من دراسة للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، من حيث تحديد نقاط القوى والضعف الداخلية، وتحديد الفرص التي يمكن الحصول عليها واستثمارها لصالح العمل، وتحديد المخاطر التي تهدد وجود المنظمة، وتؤثر بصورة سلبية في العمل فيها لوضع أفضل السبل الكفيلة بمقاومتها والصمود في وجهها، ودراسة البيئة الخارجية من حيث الوضع السياسي والاقتصادي، وذلك من منطلق أن المنظمة جزء لا يتجزأ من محيطها، وكذا عملية التنظيم التي تتمثل في ضبط الشؤون الداخلية، وتوزيع المهام ومتابعة سير الأعمال، ويوضح بيئة العمل وينسقها بين العاملين فيها، ويمزج الموارد البشرية والمادية عن طريق وضع هيكل للمهام، بالإضافة إلى التوجيه من خلال القصور في تمكين الكوادر العاملة

على العمل، وإعطائهم الأوامر والصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف، وكذا قصور عملية الرقابة الداخلية والخارجية؛ فالرقابة الداخلية تكون داخل حدود المنظمة، وذلك بوجود متابعة من قبل المشرفين، والمديرين، ولجان المراجعة والضبط الداخلي، أما الرقابة الخارجية فتتمثل في جهات مكافحة الفساد المختلفة. (ناصر، 2019).

### **3/2 مقاييس ومحددات قياس الفعالية التنظيمية..**

#### **1/3/2 مقاييس الفعالية التنظيمية:**

أن مقاييس الفعالية هي مجموعة الأدوات التي تتم استخدامها لقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف ، ومن أهم تلك المقاييس:

#### **أ- المقاييس الموضوعية:**

وهي مقاييس كمية يمكن الحصول عليها من السجلات والتقارير الخاصة بنتائج أعمال المنظمة الخاضعة للقياس، وتتسم هذه المقاييس أنها أقل عرضة للتحيز، وأكثرها دقة ووصولاً إلى نتائج يمكن الوثوق فيها، ومن أبرزها مقاييس الإنتاجية

(الكلية - الجزئية)، مقاييس العمالة، المقاييس المالية وذلك على النحو التالي:  
(الشواف، 2019)

**1- مقاييس الإنتاجية (الكلية - الجزئية).**

الإنتاجية عبارة عن علاقة قابلة للقياس بين المدخلات والمخرجات، وبالتالي فهي تعبر عن الناتج المحقق خلال فترة زمنية معينة من استخدام عناصر الإنتاج أو هي الاستخدام الكفء لعناصر الإنتاج بالمنظمة.

وهناك طرق مختلفة لقياس الإنتاجية كمؤشر على الفعالية التنظيمية منها:

- طريقة معادلة الإنتاجية الأساسية.
- طريقة المتوسط المرجح لحساب الإنتاجية.
- طريقة متوسط قيمة الإنتاج لحساب الإنتاجية.
- قياس إنتاجية ساعة العمل بأسعار ثابتة.
- قياس الإنتاجية على أساس القيمة المضافة.

2- مقاييس العمالة:

- تتبعس مقاييس العمالة بشكل مباشر على الأداء وتكلفته من خلال التعرف على مدى انعكاس بعض الظواهر على الأداء ومن ثم على الفعالية، ومن أبرزها:
- معدل دوران العمل: ويشير إلى عملية خروج ودخول العاملين من وإلى المنظمة.
  - معدل الحضور والغياب: ويشير إلى درجة التزام الأفراد في العمل.
  - معدل إصابات العمل: ويشير إلى عدد ونوعية الإصابات التي يسببها العمل للعاملين.
  - معدل الأمراض المهنية: ويشير إلى مدى تعرض العاملين للأمراض المرتبطة بمزاولة مهن معينة.
  - معدل التأخير في العمل: ويشير إلى مدى انتظام العاملين والتزامهم بالمواعيد الرسمية المقررة للعمل.

وتجدر الإشارة إلى صعوبة الاعتماد على هذه المقاييس كمؤشر دقيق لقياس الفعالية والاعتماد عليها يعبر عن قياس جزئي غير كامل يحتاج إلى استخدام مقاييس أخرى.

### 3- المقاييس المالية:

تشير هذه المقاييس إلى درجة دقة عالية في قياس الفعالية التنظيمية وتتميز بترجمة كل أنشطة المنظمة في شكل نتائج مالية يمكن قياسها بشكل كمي ملموس، وهناك الكثير من المقاييس التي يمكن استخدامها للحكم على الفعالية التنظيمية ومنها:

- معدلات ملائمة رأس المال ومن أبرز مقاييسها:
- معدل قدرة المنظمة على رد الودائع.
- معدل الأصول الخطرة.
- معدل الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار.

- معدلات توظيف الأموال ومن أبرز مقاييسها:
  - معدل إقراض الودائع.
  - معدل توظيف الودائع.
  - معدل توظيف الموارد.
- معدلات الربحية ومن أبرز مقاييسها:
  - معدل العائد على رأس المال المدفوع.
  - معدل العائد على حق الملكية
  - معدل العائد على الموارد
  - معدل العائد على الودائع

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المقاييس تعتبر أقرب مقاييس الفعالية دقة وأكثرها موضوعية نظراً لتناولها مؤشرات ملموسة ومحددة الأبعاد على عكس المقاييس الأخرى.

ب: المقاييس الذاتية:

وهي مقاييس غير كمية يتم الاعتماد في قياسها على جمع البيانات من الأطراف المختلفة بالمنظمة مثل الإدارة العليا، العاملون، العملاء وغيرهم، وذلك عن طريق تصميم استبيانات تعبر عن مدى فعالية المنظمة، ومن بين تلك المقاييس ما يلي: (سليمان، 2019)

- مقاييس الفعالية التنظيمية من خلال منهج الأهداف.

- مقاييس الفعالية التنظيمية من خلال منهج موارد النظم.

- مقاييس الفعالية التنظيمية من خلال تحليل العمليات التنظيمية الداخلية.

- مقاييس الفعالية التنظيمية من خلال منهج رضا العملاء.

وعلى الرغم من تعدد تلك المقاييس وتنوعها إلا أن الحكم على دقة نتائجها لا زال محل شك، وتتفق الباحثة مع هذه النظرية خاصة أن هذه المقاييس يمكن اعتبارها ضمن مقاييس الاتجاهات التي تعبر عن آراء واتجاهات المفردات الخاضعة

للقياس، وكما هو معروف أن الاتجاهات قابلة للتغيير في ضوء الظروف التي تحيط بالخاضعين للقياس والحالة المعنوية والنفسية لهم. ( اللوزي، 2013 )

### **2/3/2 محددات قياس الفعالية التنظيمية:**

أن الفعالية التنظيمية هي نتاج عملية تحليل شامل ووافي لنشاط المنظمة على مستوى كافة الأنشطة التنظيمية والإدارية داخل المنظمة ويتضح ذلك من خلال تحليل مجموعة من المحددات تتمثل في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، هيكل الموارد البشرية، النظم الإدارية والمعلوماتية، أدوات وأساليب الخدمة) فتلك المحددات تمثل نقاط قوة وفرص جدير بالمنظمة الناجحة أن تعمل على تنميتها وزيادة كفاءتها وصولاً إلى تحقيق أهدافها وغاياتها التي قامت من أجلها، وسوف يتم عرض تلك المحددات وفقاً لما يلي:

#### **1- الهيكل التنظيمي:**

يعنى دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة بمختلف أبعاده إذ يجب دراسة وتقييم درجة المركزية أو اللامركزية التي يتم تطبيقها ومدى فعاليتها في تحقيقي أهداف المنشأة كما يجب دراسة السلطات الممنوحة التنفيذية أو الاستشارية أو الوظيفية، والتي تؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية، مما يدعو إلى ضرورة دراستها بجانب درجة المسؤولية التي تقع على كل مستوى تنظيمي، كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطات ومدى التوسع أو التضييق فيها بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف في كافة المستويات الرأسية والأفقية والمنقاطعة وهذه العناصر بمثابة تقرير بأهم ما يميز فعالية الهيكل التنظيمي والإدارة بالمنظمة. (رستم، 2019)

## 2- الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي ينقسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر وتؤثر هذه القيم في نشر أسس ومعايير وأنماط السلوك التنظيمي المقبول، وكذلك المرفوض

- وتستوحى هذه الثقافة من مصادر عديدة أهمها العادات والتقاليد والتصرفات الاجتماعية والممارسات الاقتصادية بجانب النواحي الإيمانية للأفراد ويتضح دور الثقافة التنظيمية فيما يلي: (القيوتي، 2012)
- التأثير على نمط الإدارة حيث يعكس الأسلوب الذي يتبعه المديرين في تحقيق الأهداف من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
  - التأثير على استراتيجيات المنظمة حيث أن العلاقة متداخلة وتبادلية بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات إذ يؤثر كل منهما على الآخر.
  - التأثير على كفاءة التنظيم وفعاليته عن طريق شرح وفهم الأنشطة المختلفة.
  - التأثير على العلاقات ونظم المعلومات والاتصالات عن طريق تنمية العلاقات الرأسية والأفقية وتوحيد أنماط التصرف داخل المنظمة.

### 3- هيكل الموارد البشرية:

يتمثل الأساس في عملية نجاح استراتيجية المنظمة، الإمكانيات الشخصية للعاملين والقدرة على الإنتاج والعمل تحت ضغوط ومتطلبات الأنشطة الوظيفية

على اختلاف أشكالها، فعلى سبيل المثال يتم تصميم برامج تدريب لتدعيم مهارات المشاركة في المعلومات وغيرها من المهارات اللازمة لتوليد ثقافة التعلم، حيث تحرص المنظمة على تشجيع سياسات التحفيز على التعلم، ومن ثم يقوم المتخصصون في إدارة هيكل الموارد البشرية بدور الميسرين لإحداث عملية التعلم. (Baron, 2010)

#### 4- النظم الإدارية والمعلوماتية:

تمثل مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها البعض، وبينها وبين النظام الذي يضمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، هذا النظام الكلي يعتمد على جودة المدخلات وإجراء العمليات التشغيلية الموضوعة من قبل المنظمة لتحويل هذه

المدخلات إلى مخرجات ترتبط بالهدف من وجود النظام ومن ثم نجاح استراتيجية المنظمة. (عبد الكريم، 2017)

وتتطلب تقنية المعلومات والمعلومات توافر بعض المهارات اللازمة لتحسين أداء العاملين لدعم الفعالية التنظيمية تتمثل في: (بشار، 2010)

أ- التفكير الناقد.

يجب على العاملون أن يكونوا قادرين على التفكير الناقد وتحليل المشكلات، واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وكذا تقييم النتائج وتطوير تلك الحلول مع المتغيرات البيئية المختلفة الداخلية والخارجية.

ب- الإبداع.

في عصر المعرفة والمعلومات يجب ان تساعد مهارات العاملون على الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات القديمة، وتقديم خدمات أكثر تطوراً بهدف تلبية الاحتياجات الفعلية والمتوقعة للعميل.

ج- العمل الجماعى.

العمل الجماعى هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة، وقد ساعدت تقنية المعلومات فى تفعيل هذا النمط فى العمل، فعن طريق الشبكات المعلوماتية أصبح تناقل المعلومات والأفكار أمر فى غاية البساطة والأهمية وذلك بالاستعانة بالبرامج الإلكترونية الملائمة لذلك.

د- الإتصال.

يحتاج العاملون فى عصر تقنية المعلومات إلى إتقان الإتصالات الفعالة فى العديد من المجالات ولمختلف الأشخاص، وكذا اختيار طرق الإتصالات الملائمة لذلك حتى تتم تلك العملية بكفاءة وفعالية.

هـ- أستخدام الحاسب الآلى.

يحتاج العاملون فى عصر المعرفة والمعلومات ليس فقط تخطى الجهل فى استخدام الحاسب الآلى إنما الإنطلاق والتعرف على المستويات العالية من

الطلاقة الإلكترونية والرقمية، مع توافر القدرة لديهم على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الحاسب الآلى لإنجاز مهامهم الوظيفية المختلفة.

ثالثاً: الإطار الميدانى للدراسة:

أ- الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

1- أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التى تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائى لكل من الرقابة الداخلية والفعالية التنظيمية طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، فى ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

اشتمل الاستقصاء على محورين رئيسيين يتمثلان في:

**المحور الأول.**

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور الرقابة الداخلية بالشركة محل الدراسة في الفعالية التنظيمية، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالي:

**جدول رقم (1)****عناصر قياس الرقابة الداخلية**

عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد	العناصر
العبارات من 1 إلى 5	البيئة الرقابية
العبارات من 6 إلى 10	تقدير المخاطر
العبارات من 11 إلى 15	نظام الاتصالات

المصدر: إعداد الباحثة.

## المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

تتعدد المؤشرات والأبعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم الفعالية التنظيمية ، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الاجرائى للفعالية، فقد تم قياسها بالشركة محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول رقم (2)

## عناصر قياس الفعالية التنظيمية

العنصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
الفعالية التنظيمية	العبارات من 16 إلى 25

المصدر: إعداد الباحثة.

بعد أن أصبح الإستقصاء فى صورته النهائيه تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس الرقابة الداخلية، ومقياس الفعالية التنظيمية وهو مايشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالي:

## جدول رقم (3)

## معاملات صدق أداة الدراسة

معالل الصدق	عدد العبارات	عدد الاستمارات	معاور الاستقصاء
.797	15	220	المحور الأول (الرقابة الداخلية)
.908	10	220	المحور الثاني (الفعالية التنظيمية)
.846	25	220	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحثة.

وقد اتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من من مقياس الرقابة الداخلية، ومقياس الفعالية التنظيمية وهو مايعنى بأنها ذات دلالة جيدة

لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقا للجدول التالي:

## جدول رقم (4)

## معاملات ثبات أداة الدراسة

معايير الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.636	15	220	المحور الأول (الرقابة الداخلية)
.824	10	220	المحور الثاني (الفعالية التنظيمية)
.716	25	220	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحثة.

ب- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:  
تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي تم من خلالها تحديد العلاقة بين الرقابة الداخلية، والفعالية التنظيمية وفقاً لما يلي:

1- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالرقابة الداخلية.  
اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الرقابة الداخلية على العبارات من (1 - 15)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

#### جدول رقم (5)

#### استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على أبعاد الرقابة الداخلية

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الإنحراف	معامل
-------	--------------	---------	----------	-------

الاختلاف	المعيارى			
16%	0.70219	1.55	تطبق الشركة هيكل تنظيمي يتلاءم وطبيعة العمل فى مجال البترول.	1
16%	0.70071	1.57	يوجد لدى الشركة نظام ضبط داخلي يساهم في ضبط أداء العاملين.	2
18%	0.74243	1.91	توفر إدارة الشركة سياسات فاعلة لتدريب العاملين.	3
21%	0.85777	1.89	يوجد لدى الشركة وصف وظيفي واضح للإدارة التنفيذية.	4
17%	0.73309	1.72	توفر الشركة قواعد مكتوبة لتحديد واجبات ومسؤوليات العاملين.	5
18%	0.77573	1.73	<b>البيئة الرقابية</b>	
16%	0.68595	1.71	يوجد لدى الشركة نظام واضح ومكتوب بتحديد وتقدير المخاطر.	6

16%	0.69815	1.79	7	تعمل الشركة على استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة.
19%	0.78885	1.88	8	تقسم المخاطر الى مستويات ودرجات مختلفة من حيث إحتمال الحدوث والتأثير المتوقع.
15%	0.66257	1.47	9	يتم التركيز على المخاطر الأقوي من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث.
17%	0.73586	1.68	10	يتم الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر.
17%	0.70905	1.71	<b>تقدير المخاطر</b>	
16%	0.66191	1.84	11	تطبق الشركة نظام اتصال فعال للتأكد من وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
16%	0.69045	1.73	12	يوفر نظام الاتصال الموجود في الشركة احتياجات الادارة العليا للمعلومات الدقيقة.

17%	0.73	1.76	تستطيع قنوات الاتصال الموجودة داخل الشركة من توصيل المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.	13
16%	0.7046	1.58	يتوافر لدى الشركة وسائل اتصال مناسبة وفي كافة الاتجاهات.	14

## تابع جدول رقم (5)

## استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على أبعاد الرقابة الداخلية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
17%	0.69733	1.80	يوجد خطة طوارئ لنظم الاتصال لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة والأنظمة الإلكترونية.	15

18%	0.75112	1.74	نظام الاتصال
17%	0.75364	1.64	الرقابة الداخلية

المصدر: إعداد الباحثة، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور أبعاد الرقابة الداخلية من خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعيف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها بلغت للعبارة الرابعة (21%) أي أنها واضحة لتلك الفقرة فقد تجاوزت النسبة (20%) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرة، بينما تراوحت تلك القيم ما بين (15% - 19%) لبعض العبارات الأخرى مما أشار إلى وجود اختلاف محدود لأفراد العينة في الموافقة على تلك العبارات.

أما على مستوى المحور الكلى (البيئة الرقابية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.73) بانحراف معياري يساوى (0.77573) كما أن معامل الاختلاف قد

بلغت قيمته (18%) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف محدود في الموافقة على هذا المحور.

وتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة جدا عدا العبارات أرقام (3)، (4) والتي حصلت على تقدير ضعيف وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.55 - 1.91)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.73) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعيف جدا، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في البيئة الرقابية بالشركة محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلي (تقدير المخاطر) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.71) بانحراف معياري يساوي (0.70905) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (17%) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف محدود لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة جدا عدا العبارات أرقام (8) والتي حصلت على تقدير ضعيف وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.68 - 1.88)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.71) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعيف جدا، مما يدل على وجود قصور في تقدير المخاطر في الشركة محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلي (نظام الاتصالات) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.74) بانحراف معياري يساوي (0.75112) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (18%) وهي درجة اختلاف أشارت إلى تشتت محدود بين آراء اتجاة أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة جدا، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.58 - 1.80)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.74) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة ضعيف جدا،

مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في نظام الاتصالات بالشركة محل الدراسة .

## 2- تحليل وتفسير نتائج المحور الثانى المتعلق بالفعالية التنظيمية.

اعتمدت الدراسة فى قياس أبعاد الفعالية التنظيمية على العبارات من (16- 25)، ويوضح الجدول التالى استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلى:

### جدول رقم (6)

#### استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على الفعالية التنظيمية.

معامل الاختلاف	الإنحراف المعيارى	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
16%	0.71656	1.63	تستطيع الشركة التكيف مع الظروف	16

			والأوضاع البيئية المختلفة.	
14%	0.64125	1.52	اهداف الشركة واضحة ومحددة بشكل جيد.	17
18%	0.74595	1.86	الخطط شاملة لكافة الأنشطة بالشركة.	18
25%	1.00658	2.03	يتم مراعاة المرونة في وضع الخطط بحيث تتلائم مع المتغيرات البيئية المختلفة.	19
14%	0.6171	1.44	يوجد استثمار امثل لكافة الموارد بالشركة.	20
15%	0.65622	1.65	العمليات الداخلية منتظمة وذات كفاءة عالية.	21
14%	0.63906	1.58	يتسم التدريب بالكفاءة والفعالية.	22
16%	0.68942	1.75	الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة هي الصفة الغالبة في العمل.	23
16%	0.67362	1.69	تتسم البيئة التنظيمية بالشركة بتعاون العاملين مع بعضهم البعض.	24

جدول رقم (6)

## استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على الفعالية التنظيمية

معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
14%	0.65206	1.48	توفر الشركة أنظمة إدارية تعزز من حالة الشعور بالمسئولية لدى العاملين وتجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم لتحسين اداءهم.	25
16%	0.71182	1.73	<b>الفعالية التنظيمية</b>	

المصدر: إعداد الباحثة، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور الفعالية التنظيمية ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعيف جدا في معظم الفقرات والضعيف في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها بلغت (25%) في العبارة رقم (19) أي أنها واضحة لتلك الفقرة فقد تجاوزت النسبة (20%) مما أشار إلى التششت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرة، بينما تراوحت قيمة العبارات

الأخرى من (14% - 18%) مما أشار إلى وجود اختلاف محدود لأفراد العينة في الموافقة على هذه العبارات.

وقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.73) بانحراف معياري يساوي (0.71182) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (16%) وهي درجة اختلاف تشير إلى اختلاف محدود في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.44 - 2.03)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.73) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعيف جدا، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في الفعالية التنظيمية في الشركة محل الدراسة.

### 3- أختبارات الفروض:

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم، وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

**الفرض الأول: توجد علاقة ذا دلالة احصائية بين البيئة الرقابية وبين الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبترو.**

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين البيئة الرقابية بشركة مصر للبترو وبين الفعالية التنظيمية على النحو التالى:

**جدول رقم (7)**

**تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر البيئة الرقابية بشركة مصر للبترو وبين الفعالية التنظيمية**

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنويه
البيئة الرقابية	الفعالية التنظيمية	.947	.897	2870.042	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طردية بين البيئة الرقابية وبين الفعالية التنظيمية بالشركة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (.947)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (2870.042)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (.05)، ويتضح من نفس الجدول أن البيئة الرقابية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (%89.7)، من الفعالية التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (.897)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا

هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين البيئة الرقابية بشركة مصر للبتترول وبين الفعالية التنظيمية.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين تقدير المخاطر وبين الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبتترول.  
للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين تقدير المخاطر بشركة مصر للبتترول وبين الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (8)

تقديرات نموذج الإندثار البسيط لأثر تقدير المخاطر بشركة مصر للبترول وبين  
الفعالية التنظيمية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنويه
تقدير المخاطر	الفعالية التنظيمية	.943	.872	2228.565	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طردية بين تقدير المخاطر وبين  
الفعالية التنظيمية بالشركة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (.943)،  
وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا  
إلى قيمة (F) والبالغه، (2228.265)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة  
(.05)، ويتضح من نفس الجدول أن توافر الامكانيات اللازمة تقدير المخاطر فى

هذا النموذج يما مقداره (87.2%)، من استراتيجيات الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.872)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين تقدير المخاطر بشركة مصر للبتروول وبين الفعالية التنظيمية.

**الفرض الثالث: توجد علاقة ذا دلالة احصائية بين نظام الاتصالات وبين الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبتروول.**

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين نظام الاتصالات بشركة مصر للبتروول وبين الفعالية التنظيمية:

## جدول رقم (9)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر نظام الاتصالات بشركة مصر للبترول وبين  
الفعالية التنظيمية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنويه
نظام الاتصالات	الفعالية التنظيمية	.849 <sup>a</sup>	.720	843.477	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طردية بين نظام الاتصالات وبين  
الفعالية التنظيمية بالشركة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (.849)،  
وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا

إلى قيمة (F) والبالغه، (843.477)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن نظام الاتصالات في هذا النموذج تقسر ما مقداره (72%)، من استراتيجيات الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.720)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين نظام الاتصالات بشركة مصر للبتترول وبين الفعالية التنظيمية.

### **النتائج**

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:  
أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- وجود علاقة ذا دلالة احصائية بين البيئة الرقابية وبين الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبترول.

- وجود علاقة ذا دلالة احصائية بين تقدير المخاطر وبين الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبترول.

- وجود علاقة ذا دلالة احصائية بين نظام الاتصالات وبين الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبترول.

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- قصور الرقابة الداخلية في الشركة محل الدراسة:

ويرجع ذلك إلى:

1- قصور البيئة الرقابية في الشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى:

عدم تطبيق الشركة لهيكل تنظيمي يتلاءم وطبيعة العمل في مجال البترول، كما عدم وجود نظام ضبط داخلي يساهم في ضبط أداء العاملين، بالإضافة إلى قصور توجة الشركة نحو توفير سياسات فاعلة لتدريب العاملين، أو وجود وصف وظيفي واضح للإدارة التنفيذية، وقد أضافت آراء عينة الدراسة إلى أن الشركة لا توفر قواعد مكتوبة لتحديد واجبات ومسؤوليات العاملين بها .

**2- ضعف تقدير المخاطر التي تواجه الشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى:**  
قصور وجود نظام واضح ومكتوب بتحديد وتقدير المخاطر بالشركة، كما أنها لا تعمل على استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة، أو تقسيمها إلى مستويات ودرجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع، بالإضافة إلى ضعف التركيز على المخاطر الأقوي من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث، وقصور الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر.

**3- قصور نظام الاتصال، ويرجع ذلك إلى:**

قصور تطبيق الشركة لنظام اتصال فعال للتأكد من وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، كما أن هذا النظام لا يوفر احتياجات الإدارة العليا للمعلومات الدقيقة، ونتيجة لذلك لا تستطيع قنوات الاتصال الموجودة داخل الشركة من توصيل المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، وقد أشارت أراء عينة الدراسة إلى ضعف توافر وسائل اتصال مناسبة وفي كافة الاتجاهات، وكذا عدم وجود خطة طوارئ لنظم الاتصال لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة والأنظمة الإلكترونية.

**ب- قصور الفعالية التنظيمية في الشركة محل الدراسة:**

ويرجع ذلك إلى:

ضعف التكيف مع الظروف والأوضاع البيئية المختلفة، كما أن اهداف الشركة غير واضحة ومحددة بشكل جيد، بالإضافة إلى أن الخطط غير شاملة لكافة

الأنشطة بالشركة، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى أن هناك ضعف في مراعاة الشركة للمرونة في وضع الخطط بحيث تتلائم مع المتغيرات البيئية المختلفة، وقصور الاستثمار الأمثل لكافة الموارد بالشركة، وقد أتجهت آراء عينة الدراسة كذلك إلى أن العمليات الداخلية غير منتظمة ومنخفضة الكفاءة، كما أن التدريب لا يتسم بالكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى عدم توافر الثقة بين العاملين والإدارة أو تعاونهم فيما بينهم وبعضهم البعض، وقد أشارت آراء العينة أيضاً إلى ضعف توافر أنظمة إدارية بالشركة تعزز من حالة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم لتحسين أداءهم.

### **النتائج**

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:  
أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- وجود علاقة ذا دلالة احصائية بين البيئة الرقابية وبين الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبترول.

- وجود علاقة ذا دلالة احصائية بين تقدير المخاطر وبين الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبترول.

- وجود علاقة ذا دلالة احصائية بين نظام الاتصالات وبين الفعالية التنظيمية بشركة مصر للبترول.

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- قصور الرقابة الداخلية في الشركة محل الدراسة:

ويرجع ذلك إلى:

1- قصور البيئة الرقابية في الشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى:

عدم تطبيق الشركة لهيكل تنظيمي يتلاءم وطبيعة العمل في مجال البترول، كما عدم وجود نظام ضبط داخلي يساهم في ضبط أداء العاملين، بالإضافة إلى قصور توجة الشركة نحو توفير سياسات فاعلة لتدريب العاملين، أو وجود وصف وظيفي واضح للإدارة التنفيذية، وقد أضافت آراء عينة الدراسة إلى أن الشركة لا توفر قواعد مكتوبة لتحديد واجبات ومسؤوليات العاملين بها .

**2- ضعف تقدير المخاطر التي تواجه الشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى:**  
قصور وجود نظام واضح ومكتوب بتحديد وتقدير المخاطر بالشركة، كما أنها لا تعمل على استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة، أو تقسيمها إلى مستويات ودرجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع، بالإضافة إلى ضعف التركيز على المخاطر الأقوي من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث، وقصور الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر.

**3- قصور نظام الاتصال، ويرجع ذلك إلى:**

قصور تطبيق الشركة لنظام اتصال فعال للتأكد من وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، كما أن هذا النظام لا يوفر احتياجات الإدارة العليا للمعلومات الدقيقة، ونتيجة لذلك لا تستطيع قنوات الاتصال الموجودة داخل الشركة من توصيل المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، وقد أشارت أراء عينة الدراسة إلى ضعف توافر وسائل اتصال مناسبة وفي كافة الاتجاهات، وكذا عدم وجود خطة طوارئ لنظم الاتصال لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة والأنظمة الإلكترونية.

**ب- قصور الفعالية التنظيمية في الشركة محل الدراسة:**

ويرجع ذلك إلى:

ضعف التكيف مع الظروف والأوضاع البيئية المختلفة، كما أن اهداف الشركة غير واضحة ومحددة بشكل جيد، بالإضافة إلى أن الخطط غير شاملة لكافة

الأنشطة بالشركة، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى أن هناك ضعف في مراعاة الشركة للمرونة في وضع الخطط بحيث تتلائم مع المتغيرات البيئية المختلفة، وقصور الاستثمار الأمثل لكافة الموارد بالشركة، وقد أتجهت آراء عينة الدراسة كذلك إلى أن العمليات الداخلية غير منتظمة ومنخفضة الكفاءة، كما أن التدريب لا يتسم بالكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى عدم توافر الثقة بين العاملين والإدارة أو تعاونهم فيما بينهم وبعضهم البعض، وقد أشارت آراء العينة أيضاً إلى ضعف توافر أنظمة إدارية بالشركة تعزز من حالة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم لتحسين أداءهم.

### **التوصيات**

من خلال الدراسة الميدانية والنظرية توصلت الباحثة إلى بعض التوصيات لتفعيل الرقابة الداخلية بالشركة محل الدراسة لتفعيل الفعالية التنظيمية على النحو التالي:

- العمل على تحليل وتقدير المخاطر التي تواجه الشركة واعتماد الوسائل التقنية في عملية التقييم للمخاطر، وضرورة اتخاذها الإجراءات السليمة لمواجهة المخاطر.
- اهتمام إدارة الشركة بالشكاوي وإيجاد طريقة موضوعية ونزيهة لمعالجتها، كما توصى الدراسة باستخدام الشكاوي كأداة رقابية كأحدى طرق الرقابة الداخلية.
- زيادة الاهتمام بالمعلومات والاتصالات والعمل على إحداث متابعة وتحديث مستمر يتناسب والتغيرات التي تمر بالشركة، ومن ذلك الاهتمام بتوفير نظام قوي لمعالجة المعلومات، إضافة الى ضرورة أن تشتمل أنظمة المعلومات والاتصالات للشركة خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمال تعطل الأجهزة والانظمة الإلكترونية.
- دعم أنظمة الرقابة والمتابعة والاهتمام بعناصر هذا المجال ، والعمل على تطوير أساليب العمل الرقابي والخدمات بشكل مستمر.

- ضرورة الاهتمام بكفاءة العاملين ضمن دائرة الرقابة الداخلية ، مما يؤدي الى تحسين الرقابة الداخلية والفعالية التنظيمية للشركة.
- إطلاع كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة.
- الاهتمام بتحسين أنشطة الرقابة من خلال الاهتمام بتقييم أداء العاملين في مما يمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة ومسؤولية.

### قائمة المراجع

#### أولاً : المراجع باللغة العربية :

- أحمد، أشرف. ( 2018 ). "فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية على وفق إطار التعليم الجامعي الأهلي: بحث تطبيقي في كلية شط العرب الجامعة الأهلية"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثني، العراق، 8(2).

- الخالدي، ناهض. ( 2015 ). "مدى التزام مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بمقومات الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO: دراسة حالة قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر ، سلسلة العلوم الإنسانية، 17(1).
- السميح، عبدالمحسن.(2016). **الفعالية التنظيمية لعمادات الدراسات العليا بالجامعات السعودية : تصور مقترح**، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
- الشهاوي، صلاح .(2012). "الدور المرتقب للمراجع الخارجي لتطوير أساليب الرقابة الداخلية في بيئة التجارة الإلكترونية: دراسة ميدانية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، 1(3).
- الشواف، سعيد .(2019). " قياس متغيرات الفعالية التنظيمية: إطار مقترح"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 8 (3).
- العبادي، إبراهيم. (2014). "دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الأردنية في ضبط الإنفاق الحكومي: دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية في

- محافظة جرش"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،  
الجامعة الإسلامية، غزة، 22(2).
- القضاة، ليث. ( 2017). " أثر الرقابة الداخلية وفق مقررات لجنة COSO  
على تحليل مخاطر الائتمان وفق منهج 5CS في البنوك التجارية الأردنية" ،  
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(4).
- اللوزي، سليمان. (2013). إدارة البنوك، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر  
والتوزيع .
- المدهون، رعدة. ( 2014 ). العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي  
والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة  
التدقيق الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الوكيل، منال. (2016). " أثر نمط القيادة الإستراتيجية على الفعالية  
التنظيمية للمنظمات العامة : دراسة تطبيقية على بعض وحدات الإدارة المحلية  
بمحافظة القاهرة"، مجلة البحوث والدراسات العربية ، العدد 6(3).

- رستم، دعاء. (2019). أثر دورات حياة التنظيم على العلاقة بين المتغيرات الهيكلية والفعالية التنظيمية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- سليمان، حنفي. (2019). فعالية المنظمة، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- عباس، بشار. (2010). "المعلومات والتنمية الإقتصادية"، *المجلة العربية*، 2(7).
- عبد العزيز، حنان. (2018). "متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية في العالم العربي على ضوء توجهات الفكر الإداري المعاصر: دراسة تحليلية"، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، عدد 10(9).
- عبد الكريم، يحيى. (2017). "اثر العوامل البيئية والتنظيمية على فعالية نظم المعلومات لدى البنوك اليمنية"، *مجلة المركز اليمني للمعلومات*، العدد 7(6).

- عياش، علي. ( 2015 ). الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، عمان: دار وائل للنشر.
- محمد، القريوتي.(2012). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر.
- ناصف، ليلي .(2019). المفاهيم الإدارية الحديثة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- وليد، بشيش. ( 2018 ). " أثر الرقابة الداخلية على المردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية إحصائية وقياسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة الجزائر خلال الفترة من 2009- 2015 باستخدام نموذج متجهات الانحدار الذاتي VAR" ، مجلة آفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، ليبيا، 1(7).
- جمعة، جواد. ( 2017 ). أثر تطبيق نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية ( الأونروا) ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

ثانياً : المراجع الأجنبية.

- Affum, W. (2011). *Evaluation of Internal Controls in Papsso Ghana Limited*, Ghana: Institute Of Distance learning.
- Baron, E. (2010). **Behavior in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Bryan, D. B. (2015). *The Influence of Organized Labor on Audit Quality And Internal Control*. Retrieved from [http://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU\\_migr\\_etd-9298](http://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU_migr_etd-9298)
- Chen, Y., W. (2014). 'Information Technology capability, internal control effectiveness, and audit fees and delays', **Journal of Information Systems**, 28(2),
- Herbert, Lewis.(2019). "Organizational Capability, Efficiency, and effectiveness in Major League Baseball: 190.1-2002" **European Journal of Operational Research**, 197(2).

- Montebello, M. (2015). “Iong Rang Planning and Managerial Perception of corporate Effectiveness”, **International Studies Of Management & Organization**, 3(2).
- T., Gibson. (2015). **Organization, Behavior**, Structure, Process, New York: Business Publication.