



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم المحاسبة والتمويل

# الرقابة الداخلية ودورها في الإستغلال الأمثل

## للموارد البشرية

(دراسة حالة شركة دانفوديو للبترول)

(Internal Control and its Role in the Optimal  
Utilization of Human Resources)

(Study case Danvodieo Pertorium company)

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل

إعداد الباحثون:

١. أواب مرتضى الأمين محمد صالح
٢. عرفة الهادي الريح الخليفة..
٣. انتصار موسى اسماعيل موسى.
٤. إسلام حمر باجين تمسان.
٥. نازك يوسف دفع الله بلال.

إشراف الدكتور:

محمد حسن آدم أزرق

١٤٣٩ هـ - ٢٠١٧ م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# الاستغفار

قَالَ تَعَالَى:

﴿ وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

صدق الله العظيم

سورة الإسراء الآية: ٨٥.

# إلى الأهل

إلى الوالد العزيز الذي كافح بلا كلل أو ملل ...

إلى الوالدة التي تحت أقدامها الجنة ولا تستقيم الحياة إلا بعفوها  
ورضاها...

إلى الإخوة والأخوات الذين هم سند وعضد في الحياة.....

إلى صلة الرحم التي وصل الله من وصلها وقطع الله من قطعها

إلى الأصدقاء الذين زرعوها في القلب وداً وتذكارا...

لكم جمعياً نهدي جهدنا

**الباحثون**

# شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي ألهمنا الطموح، وسدد خطانا.... بعد....  
بكل معاني الشكر والتقدير نتوجه لكل من مد إلينا يد المساعدة، ووقف إلى جانبنا لإخراج هذا البحث على هذه الصورة، وإن كان لنا أن نخص أحداً بذلك، فلا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير للجامعة العريقة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ونخص كلية الدراسات التجارية قسم المحاسبة والتمويل كما نتقدم بخالص الشكر والإمنتان لأستاذتنا القدير بحر العلم، والعطاء **الدكتور/ محمد حسن آدم أزرق** الذي أشرف على هذا العمل وقدم لنا التوجيه والإرشاد ليخرج هذا العمل بشكله النهائي.  
والشكر أيضاً موصول إلى مشاعل نور العلم العلماء الأجلاء استاذة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

والشكر أيضاً لكل من ساعد وساهم وشارك في إخراج هذا البحث

## المستخلص

هدف هذا البحث قياس أثر تطبيق عناصر الرقابة الداخلية في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية للمنشأة ، و تبيان دور الرقابة الداخلية في تقويم الأداء في الوحدات في شركة دان فوديو. تم اختبار الفروض من عينة مثلت (٤٠) مفردة من الذكور والاناث من أتبع الباحثون المنهج الوصفي لتحليلي، حيث تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الإجتماعية (SPSS).

توصلت الباحثون لمجموعة من النتائج أهمها: ضعف الرقابة الداخلية يؤدي إلى تدهور المورد البشري.وجود نظام كفاء للرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة الاستفادة من التدوير الوظيفي. إرتباط الموارد الداخلية يؤدي الى الاستقلال الامثل للكادر البشري. ضعف الرقابة الداخلية يؤدي الى ضعف الاستغلال الامثل للكادر البشري. يعتمد الاستغلال الامثل للموارد على نظام المراجعة الداخلية. وقدم الباحثون مجموعة من التوصيات تمثلت في أهمية الالتزام بتقوية الرقابة الداخلية للحفاظ على المورد البشري. وضرورة تصميم نظام قوى للرقابة الداخلية حتى يتم استغلال الكادر البشري بصورة جيدة. الالتزام بإنشاء رقابة داخلية قوى وكادر بشري مؤهل ليساعد ذلك فى تقليل الجهد المبذول. الحرص على ان يكون نظام الرقابة الداخلية قوى وفعال حتى تستغل الموارد البشرية بصورة سليمة.

## **Abstract**

This research aimed to measure the impact of applying the internal control elements in the optimal utilization of the human resources of the firm, and to show the role of internal control in evaluating performance in the units. The researchers followed the descriptive and analyze method to the analysis. The data were analyzed by the SPSS program.

The researchers come up of some results, the most important of which is: Poor internal control leads to deterioration of the human resource. An efficient system of internal control leads to increased utilization of functional rotation. The association of internal resources leads to the optimal independence of human cadres. Poor internal control leads to poor exploitation of human resources. The optimal use of resources depends on the internal audit system. The researchers recommended the importance of commitment to strengthen internal control to preserve the human resource. And the need to design a strong system of internal control in order to exploit the human cadres well. Commitment to establishing strong internal control and qualified human resources to help in reduction of the effort. Ensure that the internal control system is strong and effective so that human resources are properly utilized.

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	م
أ	الاستهلال	.١
ب	الآية	.٢
ج	إهداء	.٣
د	شكر وتقدير	.٤
هـ	المستخلص	.٥
و	Abstract	.٦
ز	فهرس الموضوعات	.٧
ح	فهرس الجداول	.٨
ط	فهرس الأشكال	.٩
<b>مقدمة البحث</b>		
٢	المقدمة	.١٠
٢	مشكلة البحث	.١١
٣	أسئلة البحث	.١٢
٣	أهداف البحث	.١٣



٤	أهمية البحث	.١٤
٤	فروض البحث	.١٥
٤	مصادر جمع البيانات	.١٦
٥	مناهج البحث	.١٧
٥	هيكل البحث	.١٨
٦	الدراسات السابقة	.١٩
<b>الفصل الأول : الرقابة الداخلية</b>		
١٨	المبحث الأول: مفهوم الرقابة وانواعها	.٢٠
٣٢	المبحث الثاني: الرقابة الداخلية	.٢١
<b>الفصل الثاني: استغلال الموارد البشرية</b>		
٤٣	المبحث الاول: مفهوم إستغلال الموارد	.٢٢
٤٩	المبحث الثاني: مفهوم الموارد البشرية	.٢٣
٦٠	المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرين	.٢٤
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>		
٦٢	المبحث الأول: نبذة عن منطقة الدراسة الميدانية	.٢٥
٦٦	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية	.٢٦
٨٧	النتائج	.٢٧
٨٨	التوصيات	.٢٨

٩٠	المصادر والمراجع	.٢٩
٩٥	الملاحق	.٣٠

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٦٨	التكرارات لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل الأكاديمي	(٢/٢/٣)
٦٩	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	(٣/٢/٣)
٧٠	أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(٤/٢/٣)
٧١	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل المهني	(٥/٢/٣)
٧٢	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(٦/٢/٣)
٧٣	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى.	(٧/٢/٣)
٧٤	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الأولى.	(٨/٢/٣)
٧٥	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الأولى.	(٩/٢/٣)
٧٦	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الأولى.	(١٠/٢/٣)
٧٧	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الأولى	(١١/٢/٣)
٧٨	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لإجابات أفراد	(١٢/٢/٣)

	عينة الدراسة حول الفرضية الأولى	
٧٩	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الثانية	(١٣/٢/٣)
٨٠	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الثانية	(١٤/٢/٣)
٨١	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثانية	(١٥/٢/٣)
٨٢	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثانية	(١٦/٢/٣)
٨٣	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثانية.	(١٧/٢/٣)
٨٤	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الثانية	(١٨/٢/٣)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٤٩	الهيكل التنظيمي للسكان	(١/١/١)
	التكرارات لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل الأكاديمي	(٢/٢/٣)
٦٩	التكرارات لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل الأكاديمي	(٣/٢/٣)
٧٠	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	(٤/٢/٣)
٧١	أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(٥/٢/٣)
٧٢	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل المهني	(٦/٢/٣)
٧٣	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٧/٢/٣
٧٤	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى.	(٨/٢/٣)
٧٥	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الأولى.	(٩/٢/٣)
٧٦	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الأولى.	(١٠/٢/٣)
٧٧	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الأولى.	(١١/٢/٣)

٧٨	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الأولى	(١٢/٢/٣)
٨٠	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الثانية	(١٣/٢/٣)
٨١	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الثانية	(١٤/٢/٣)
٨٢	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثانية	(١٥/٢/٣)
٨٣	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثانية	(١٦/٢/٣)
٨٥	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثانية.	(١٧/٢/٣)



# الإطار المنهجي



## مقدمة:-

يتزايد الإهتمام في الوقت الحاضر بمدى فعالية و كفاءة الوحدات والأجهزة في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها الأمرالذي أقتضى إدارة موارد تلك الوحدات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها وتكفل لها الإستمرار و التطور، بالرغم من أن جذور عملية تقويم الأداء تمتد إلى بداية القرن العشرين خلال جهد المدرسة العلمية التي ركزت على دراسات الوقت والحركة وأساليب رفع مستوى الأداء إلا أن هذا الموضوع أصبح في بداية التسعينات النهج الذي بدأت الدول والمنظمات على مختلف أنواعها توليه العناية التي يستحقها وذلك لمواجهة الكثير من التحديات والتي تتمثل أهمها في الأهداف وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها وندرة الموارد والتحويلات الإقتصادية وزيادة المنافسة والتطور التقني ، فأصبحت كلها تفرض على الوحدات حسن إستغلال الفرص المتاحة والطاقات الموجودة سواء كانت الموارد بشرية أم مالية أم مادية ، وهذا لا يتم بدون نظام فعال لتقويم الأداء. ولذلك فإن عملية تقويم الأداء في الوحدات ضرورية ولازمة بإعتبار أن ذلك أحد الأساليب الفنية لقياس كفاءة وفعالية تلك الوحدات.

## مشكلة البحث:-

تلعب الرقابة الداخلية دور محوري في الإستغلال الأمثل للموارد البشرية إلا أن عدم تطبيق أساليب الرقابة الداخلية بشكل سليم يمثل مشكلة أساسية لمعظم المؤسسات. إن ضعف أداء موظفي الرقابة الداخلية في الوحدات بسبب عدم الإلتزام باللوائح والمنشورات والقوانين التي تضبط عمل الرقابة الداخلية يؤدي ويسبب الإرباك في إنجاز الأعمال الموكلة إليها، وكذلك

قلة العاملين في وحدات الرقابة الداخلية ، وعدم فهمهم لأدوارهم واختصاصاتهم مما يؤدي إلى ضعف الأداء.

#### اسئلة البحث :-

-ما هو دور عناصر الرقابة الداخلية في الاستغلال الأمثل للموارد ؟

-هل هنالك استغلال أمثل لموارد المنشأة ؟

-إلي أي مدى يتم الإلتزام بعناصر الرقابة الداخلية ؟

#### أهداف البحث :-

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :

١. قياس أثر تطبيق عناصر الرقابة الداخلية في الأستغلال الأمثل للموارد البشرية للمنشأة .

٢. التأكيد على أن الموارد البشرية هي الأساس الذي إذا احسن إستخدامه أدى إلي بقاء المؤسسة وتطورها .

٣. التأكيد على أنه لا تطور بمعزل عن العنصر البشري .

٤. تبيان دور الرقابة الداخلية في تقويم الأداء في الوحدات .

٥. إعداد رقابة داخلية فعالة للوصول إلي الأستغلال الأمثل للموارد البشرية .

## أهمية البحث:-

الأهمية العلمية : نسبة للعجز في البحوث التي تناولت علاقة الرقابة الداخلية بالإستغلال الأمثل للموارد البشرية نسلط الضوء في هذا البحث علي سد النقص في الدراسات التي تناولت الرقابة الداخلية في إستغلال الموارد البشرية .

## الأهمية العملية :

تأتي أهمية البحث في إلغاء الضوء بصورة عامة علي الرقابة الداخلية . و يبرز دورها المهم في تقويم الأداء في الوحدات و كذلك أهمية الموارد البشرية في تطبيق اللوائح و القوانين

## فرضيات البحث:-

يسعى الباحث إلى إختيار الفرضيات الآتية:-

- ١ . هنالك علاقة بين ضعف الرقابة الداخلية وسوء إستغلال الموارد.
- ٢ . وجود رقابة داخلية فعالة يؤثر على الإستغلال الأمثل للموارد.

## مصادر جمع البيانات:-

جمع البيانات بإستخدام الأدوات الآتية :-

- ١ . البيانات الأولية: عن طريق الملاحظة والمقابلات الشخصية
- ٢ . البيانات الثانوية: عن طريق الكتب والمراجع والدوريات والبحوث العلميه وتقارير الإدارة العامه للمراجعة بالوحدة.

## مناهج البحث:-

في هذا البحث يتم استخدام المناهج الآتية:-

١. المنهج الإستنباطي:- لتحديد محاور البحث ووضع الفرضيات.
٢. المنهج الإستقرائي:- لإختيار الفرضيات.
٣. المنهج التاريخي:- لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.
٤. المنهج الوضعي:- لإستخدام أسلوب دراسة الحالة لمعرفة أثر الرقابة الداخلية على تقويم الأداء.

## حدود البحث

الحدود المكانية : شركة دانفوديو للبترول

الحدود الزمانية: ٢٠١٧م.

## هيكلية البحث:-

يحتوي البحث على مقدمة تحتوي على الإطار المنهجي والدراسات السابقة و ثلاثة فصول ، الفصل الأول بعنوان الرقابة الداخلية ويعرض من خلالها المبحث الأول مفهوم الرقابة وأنواعها والمبحث الثاني مفهوم الرقابة الداخلية وخصائصها ، والفصل الثاني بعنوان إستغلال الموارد البشرية ويعرض من خلاله المبحث الأول مفهوم استغلال الموارد وأنواعها والمبحث الثاني مفهوم الموارد البشرية ، أما الفصل الثالث فيتمثل في الدراسة الميدانية ، يعرض من خلال المبحث الأول نبذة مختصرة عن عينة الدراسة والمبحث الثاني يشتمل على إجراءات الدراسة الميدانية ، والخاتمة تشتمل على النتائج والتوصيات.

## الدراسات السابقة:-

١/ دراسة عبد المحسن إسماعيل محمد ٢٠٠٦ (١)

تمثلت مشكلة الدراسة في النقاط التالية :

- ١- ما هو دور الرقابة الداخلية في حماية أصول الهيئة العامة للطيران المدني ؟
  - ٢- كيف تدهور الأداء المالي في الهيئة العامة للطيران المدني ؟
  - ٣- هل وسائل رقابة الدولة علي القطاع العام يؤثر علي الرقابة الداخلية ؟
  - ٤- هل تواجه الرقابة الداخلية بمعارضة من الادارات في القطاع العام ؟
- تهدف الدراسة الي البحث و إقتراح السبل الكفيلة بتفعيل دور الرقابة الداخلية لحماية أصول الهيئة العامة للطيران المدني

جاءت فرضيات الدراسة علي النحو التالي :

- ١- وجود نظام رقابة داخلية جيد كفيل بصيانة و حماية الأصول .
  - ٢- قد تسهم السياسات العامة في إضعاف النظم الرقابية الداخلية .
  - ٣- قد تواجه الرقابة الداخلية بمعارضة من الإدارة في القطاع العام .
  - ٤- ضعف وسائل رقابة الدولة علي القطاع يؤثر علي الرقابة الداخلية .
- وقد أثبتت الدراسة علي صحة هذه الفروض .

إتبعت الدراسة المنهج الإستنباطي و التاريخي والمنهج الوصفي

---

<sup>١</sup> عبد المحسن إسماعيل محمد ، دور الرقابة الداخلية في حماية الأصول ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير قسم المحاسبة و التمويل غير منشور ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٦ .

وقد تمثلت أهم النتائج في ان مستوى الرقابة الداخلية بالهيئة العامة للطيران المدني ضعيف جداً و هناك عوامل كثيرة داخلية و خارجية تصافرت للبقاء علي الضعف الرقابي في القطاع العام السوداني .

بينما أوصت الدراسة بضرورة الفصل بين السلطات الرقابية الداخلية و السلطات الرقابية الخارجية كما يوصي بإجراء دراسة شاملة عن الضعف الرقابي المالي العام في السودان .

تناولت الدراسة أعلاه دور الرقابة الداخلية في حماية الأصول ( دراسة حالة الهيئة العامة للطيران المدني ٢٠٠١- ٢٠٠٤ ) إلا أنها ركزت علي وجود تدهور في الأداء المالي لهيئة الطيران المدني و ما يميز الدراسة أنها تناولت دراسة الرقابة الداخلية و ركزت علي الدور المهم الذي يمكن أن تقوم به في الاستغلال الأمثل للموارد

## ٢/ دراسة إحسان الطيب مصطفى، (٢٠٠٧) <sup>(١)</sup>

عنوان الدراسة: (تقويم الرقابة الداخلية في وزارة التعليم العالي) ،تمثلت مشكلة الدراسة في تقويم الرقابة الداخلية في وحدات التعليم العالي ، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي مفهوم وأهمية الرقابة الداخلية ، وبيان الدور الأساسي الذي يساهم به نظام الرقابة الداخلية في تقويم الأداء في مؤسسات التعليم العالي ، وإهتمت الدراسة في معرفة الأسس العلمية المتعارف عليها في الرقابة الداخلية التي تؤدي إلي مساعدة الإدارة في إتخاذ قرارات صحيحة ، وتساعد في تقويم الأداء في وحدات التعليم العالي ، وفانتهجت الدراسة المنهج الإستنباطي والإستقرائي

---

<sup>١</sup> دراسة إحسان الطيب مصطفى ، تقويم الرقابة في وزارة التعليم العالي دراسة تطبيقية جامعة الزعيم الازهري ( الخرطوم ، جامعة النيلين ) رسالة ماجستير غير منشورة ٢٠٠٧

والتحليلي والإحصائي ، فتوصلت إلي نتائج منها: أن الرقابة الداخلية تؤدي إلي زيادة الثقة في نتائج الأعمال ، وأن الإجازة السنوية للموظفين في نهاية العام يدل علي أن الرقابة الداخلية مطبقة بأدواتها ، وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالرقابة الداخلية كنظام فعال وتدريب العاملين علي الأساليب الرشيدة لنظام الرقابة الداخلية وإستقلالية وحدة المراجعة الداخلية. يتضح من ذلك بأن هذه الدراسة تناولت تقويم الرقابة الداخلية في وحدات التعليم العالي.

٣/دراسة حبيب أبونا أبو بكر عبد الرحمن ٢٠٠٧ (١)

تمثلت مشكلة الدراسة و التساؤلات في الآتي :

١- هل هناك علاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية و الوظائف الإدارية بالبنك الزراعي السوداني ؟

٢- هل يساعد نظام الرقابة الداخلية الفعال بالبنك الزراعي ، الإدارة العليا في تقويم أداء الإدارات الفرعية ؟

٣- هل يؤدي تأهيل و تدريب الأفراد العاملين في مجال الرقابة الداخلية الي كفاءة و متانة أنظمة الرقابة الداخلية بالبنك ؟

هدفت الدراسة الي بيان الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تفعيل كفاءة أداء الوظائف الإدارية في المنشآت سواء كانت هادفة تمت تفويضها بواسطة الإدارة العليا و مقارنتها مع الأداء الفعلي و التعرف علي العلاقة بين الرقابة الداخلية و وظائف الإدارة .

---

<sup>١</sup> حبيب أبونا أبوبكر عبد الرحمن ، دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق كفاءة الوظائف الإدارية ، بحث تكميلي ماجستير محاسبة و تمويل غير منشور ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ٢٠٠٧ م

لخدمة أهداف الدراسة استخدم الباحث المناهج التالية :

- المنهج الإستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفروض .
- المنهج الإستقرائي لاختيار مدى صحة الفروض .
- المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث .
- المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة لمعرفة الأسس و القواعد المستخدمة لتنفيذ الرقابة الداخلية في البنك الزراعي السوداني و دورها في رفع كفاءة أداء الوظائف الإدارية .

خلصت الدراسة الي عدة نتائج أهمها ان نظام الرقابة الداخلية في البنك الزراعي السوداني يؤدي الي اطمئنان مجلس الإدارة من سلامة العمل في البنك و ان استقلالية المراجع الداخلي عن الإدارة التنفيذية بالبنك توفر له الحرية الكاملة للقيام بواجباته بعيدا عن ضغوط الإدارة التنفيذية و ان التطبيق السليم لنظم الرقابة المحاسبية يؤكد الدقة المحاسبية .

أهم التوصيات في الدراسة ان علي إدارة البنك الزراعي السوداني وضع هيكل واضح للسلطات و المسؤوليات للأفراد داخل المنشأة حتى تتحقق الرقابة الذاتية بالبنك . كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير المراجعة الداخلية و استقلاليتها عن الإدارة التنفيذية و دعمها بالكفاءات الملائمة من الكادر البشري في هذا المجال .



٤ / دراسه وليم اندراوس ايران ٢٠٠٧ م (نظام الرقابه الداخليه ودوره في ترقيه الاداء الاداري والمالي بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي) (١)

تمثلت مشكله الدراسه في عدم وجود نظام رقابه داخلية فعاله بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي مما اشكل المراقبين الماليين والاداريين لهذه المؤسسات ، هدفت الدراسه الي تقويه نظام الرقابه الداخليه في مؤسسات التعليم ، واهتمت الدراسه باكتشاف الازخطاء التي تحدث عمدا او سهوا ، ومنع تكرارها ، واستخدمت الدراسه المنهج الاستقرائي والاستنباطي والتحليلي والاحصائي ، توصلت الدراسه الي نتائج منها ، فعالية نظام الرقابه الداخليه .

يتوقف بالدرجه الاولى على الالتزام بتطبيق العمليات الاساسيه المعروفة مهنيا ، وإن اي خلل لنظام الرقابه الداخليه يؤدي عدم قدره المؤسسات على القيام بمسؤولياتها لتحقيق الاهداف المرجوة .

واوصت الدراسه على اعطاء نظام الرقابه الداخليه تأكيدا مناسبا على اي مؤسسه او منشأة ، والعمل على توفير نظام الرقابه الداخليه على درجه عاليه من الكفاءة والفعالية، ويعتمد على الاسس العمليه والمهنيه ، والعمل على الفصل السليم في الوظائف التي يشغلها الافراد وذلك يجعل لكل وظيفه حدوداً معيناً من المسؤوليات وضرورة جودة كوادر مؤهلة ومدربة للإشراف على الاداء والانشطة اليومية المختلفة .

يتضح بأن هذه الدراسه ركزت على مشاكل الرقابه الداخليه بمؤسسات التعليم العالي

---

<sup>١</sup> دراسه ، وليم اندراوس ايران ، نظام الرقابه الداخليه في ترقيه الاداء الاداري والمالي بمؤسسات التعليم العالي (الخرطوم، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رساله ماجستير غير منشوره ٢٠٠٧ ) .

٥/ دراسه، نهلة ابراهيم عبد الكريم، ٢٠٠٨<sup>(١)</sup> (أثر الرقابة الداخلية في زيادة الكفاءة والفعالية بالمنشآت الصناعية )

تمثلت مشكله الدراسه في اجراء العمليات الانتاجية وفقاً لمعايير محدد مسبقا حتى تحقق المشروعات الانتاجية والمعدلات ، حسب الخطط الموضوعه ، وكذلك قيام المشروعات الانتاجية بإعداد جداول منظمه لمعرفة معدل الانتاج والمعرفه الانتاجية لجميع القوة العامله ، وهدفت الدراسه الي التأكد من الحصول على بيانات محاسبية

يمكن الاعتماد عليها وتحقيق احتمال حدوث مخالفات تعليمات ولوائح المؤسسة ، كما اهتمت الدراسة بنظام الرقابة الداخلية الفعالة ، واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي والتحليلي والاحصائي ، فتوصلت الدراسه الي نتائج منها ، التدريب المستمر للعاملين يؤدي الي زيادة الانتاج لا بد من استخدام الرقابة الداخلية القوية ، كما اوصت الدراسة على رفع كفاءة العنصر البشري من العاملين عن طريق التدريب وفحص نظام الرقابة الداخلية ، واعداد تقارير عن كفاءتها .

ومن ذلك يتضح بأن هذه الدراسة تطرقت الي الرقابة الداخلية واثرها في زيادة الكفاءة ، بينما يختلف بحثنا عنها لتناولنا الرقابه الداخلية كأداة هامه من أدوات نجاح المنشأة .

---

<sup>١</sup> نهله عبد الكريم ، أثر الرقابه الداخليه في زياده الكفاءة والفعاليه بالمنشآت الصناعيه ، ( الخرطوم ، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا رساله ماجستير غير منشوره ٢٠٠٨ )

٦/دراسة : هيثم عبد الله السيد ، ٢٠٠٩ ،<sup>(١)</sup> (الرقابة الداخلية ودورها في تحقيق اهداف المشروعات )"

تمثلت مشكلة الدراسة في مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية فيما يقوم به من دور هام ومؤثر في اعداد التقارير ، وهدفت الدراسة الي التعرف على مفاهيم نظام الرقابة الداخلية ، وبيان اثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية في تحقيق اهداف المشروع ، واهتمت الدراسة بنظام الرقابة الداخلية وظل يلعب دوراً هاماً في تحقيق اهداف المشروع حيث اتسعت هذه المشروعات واصبح إجراء مراجعة تفصيلية أمراً صعباً إن لم يكد مستحيلاً . لذلك فإن الرقابة الداخلية ضرورية لإدارة المشروع من جهة وللمراجع الخارجي من جهة أخرى . إستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والتاريخي والوصفي والتحليلي ، وتوصلت الدراسة الي نتائج منها ، نظام الرقابة الكفاء والفعال حيث يعتمد على وجود نظام مستندي لتحقيق اهداف المشروع واوصت الدراسة الي رفع درجة الاهتمام بتطبيق نظام الرقابة الداخلية في مجال الرقابة الداخلية من قبل ادارة المشروع .

يتضح ان هذه الدراسة تطرقت الي كيفية تحقيق اهداف المشروع بواسطة الرقابة الداخلية ، بينما يختلف بحثنا عنه بتطرقنا الي كيفية كشف الاستغلال المثل للموارد بواسطه الرقابه الداخليه .

---

<sup>١</sup> هيثم عبدالله السيد ،الرقابه الداخليه ودورها في تحقيق اهداف المشروعات ، ( الخرطوم جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رساله ماجستير غير منشوره ٢٠٠٩ )

## ٧/ دراسة محاسن أحمد محمد سلامة ٢٠٠٩م<sup>(١)</sup>

تناولت الدراسة دور الموازنات التخطيطية في الرقابة و تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي في القطاع العام بالتطبيق علي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، بالإضافة الي أن التقدير او التخطيط للموازنة المقبلة تتم علي اساس سنوات سابقة قد تؤدي الي ظهور الموازنة بشكل تقليدي تعطي و بالتالي قد لا يؤدي الي تحقيق هدفها و تتمثل المشكلة في:

- هل تقوم الموازنات التخطيطية بدور فاعل عملية الرقابة وتقويم الأداء في القطاع العام بمؤسسات التعليم العالي ؟
- هل الموازنات التخطيطية المعدة من قبل مؤسسات التعليم ؟
- العالي بالقطاع العام بشكلها التقليدي تحقق اهداف الموازنات وتعكس الأنشطة الحقيقية التي تقوم بها ؟
- هل تعمل الموازنات التخطيطية كأداة ترقية و تقويم الأداء للمؤسسات التعليم العالي؟
- هل التخطيط الجيد يدل علي كفاءة الإدارة .

وهدفت الدراسة الي :

وجود معيار محدد لقياس الكفاءة و تقويم الاداء عن الموازنات التخطيطية مع تحديد العوامل التي تساعد في رفع كفاءة أداء الوحدات الحكومية و ذلك عن طريق المقارنات بفترات سابقة مع فاعلية إستخدامها ، وضع إطار عملي بحكم الموازنات المعايير كأدوات لتقييم الأداء بالمنشآت ، التخطيط الشامل لجميع الأنشطة والموارد التي تساعد علي القيام بوظيفة الرقابة

---

<sup>١</sup> محاسن أحمد محمد سلامة ، الموازنة التخطيطية و دورها في الرقابة وتقويم الأداء المالي بمؤسسات التعليم العالي بالسودان ، رسالة ماجستير غير منشور ، ( جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٩ ) .

ومن ثم تحقيق أهداف المشروع المختلفة ، التحقق من أن الموازنة التخطيطية تمثل عنصر رقابي علي الغداء و تحقيق الرقابة الذاتية

٨/ بدر عيسى النوفل ٢٠١٠ (١)

تمثلت أهداف الدراسة في إعداد إطار نظري ، و تحديد تأثير إستراتيجية الموارد البشرية بمتغيراتها ( المشاركة بالمعلومات ، الحرية و الإستغالية ، فرق العمل المدارة ذاتياً ، القوة التنظيمية ) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية . وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها أن فرق العمل المدارة ذاتياً مهم جداً في البنوك التجارية الكويتية ، وأن هنالك أثر ذي دلالة معنوية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية و قد أوصت الدراسة بضرورة توسع المشاركة في إتخاذ القرارات و إعتداد البنوك التجارية المبحوثة علي ثقافة تنظيمية تعتمد علي الروح الجماعية .

٩/ أحمد ٢٠١٢ بعنوان " أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية علي الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق علي شركات جياذ " .

هدفت الدراسة إلي تسليط الضوء علي تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية علي الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني . من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج و منها :

---

<sup>١</sup> بدر عيسى النوفل ، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بدولة الكويت ( الأردن : جامعة الشرق الأوسط ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ٢٠١٠ م ) .

• هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و إنتاجية العاملين .

• هنالك علاقة إيجابية بين نقص الكوادر البشرية اللازمة للعمل و إنخفاض إنتاجية الأفراد و قد أوصت هذه الدراسة بعدد من التوصيات و من أهمها :

- ضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و فعالية أداء الموارد البشرية و ان يأخذ ذلك ضمن معايير تقييم أداء إدارات الموارد البشرية بالقطاع الصناعي .

- ضرورة إشراك مديرو إدارة الموارد البشرية ضمن أعضاء مجلس إدارات الشركات .

١٠/عبد العزيز ٢٠١٣ بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية و دورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية " .

هدفت الدراسة إلي قياس و تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية، ثم تطوير (١٥٠) استبانة تم توزيعها للمديرين العاملين. وتوصلت الدراسة الي نتائج أهمها:

• أن مستوى ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية في المصارف كان مرتفع و كان هنالك تبيان بسيط في آراء المستجيبين حول أهمية أبعاده و جاء ترتيبها علي النوح التالي من حيث الأهمية :

المحافظة علي الموارد البشرية ، التدريب و التطوير ، الإستقطاب  
و الإختيار .

أن هناك أثر لممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز  
المرونة الإستراتيجية

# الفصل الأول: الرقابة الداخلية

المبحث الأول: مفهوم الرقابة وانواعها

المبحث الثاني: الرقابة الداخلية



## المبحث الاول

### مفهوم الرقابة وانواعها

#### مفهوم الرقابة لغة :

هي الرعاية والمحافظة والانتظار ، فالرقيب يعني الحافظ والمنتظر، ارتقبوا فلانا ،إي احفظوه وقباء تعني حفظة والرقيب هو الحفيظ (١).

وردت الرقابة في القران الكريم بمعناه اللغوي وذلك في قوله تعالى : ﴿ قَالَ تَعَالَى : ﴿ كَيْفَ وَإِنْ يَظْهَرُوا عَلَيْكُمْ لَا يَرْقُبُوا فِيكُمْ إِلَّا وَلَا ذِمَّةً يُرْضُونَكُمْ بِأَفْوَاهِهِمْ وَتَأْبَىٰ قُلُوبُهُمْ وَأَكْثَرُهُمْ فَاسِقُونَ ﴾ (٨) ﴾ (٢).

وقوله تعالى : ﴿ قَالَ تَعَالَى : ﴿ لَا يَرْقُبُونَ فِي مُؤْمِنٍ إِلَّا وَلَا ذِمَّةً وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُعْتَدُونَ ﴾ (١٠) ﴾ (٣).

في الأيتين السابقتين ان الرقابة هي الحفظ والمراعاة ويتضح هذا المعنى جليا في قوله تعالى : ( يأبىها الناس اتقوا ربحم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منها رجالا كثيرا ونساء واتقوا الله الذي تساءلون به والارحام ان الله كان عليكم رقيبا ) (٤) . اي بمعنى مطلعا حفيظا لاعمالكم كما تعني الرقابة الانتظار كما في قوله تعالى : ( إنا مرسلو الناقه فنته لهم فأرتقبهم واصطبر ) (٥)

وقوله تعالى : ( فخرج منها خائفين يترقب قال ربي نجني من القوم الظالمين ) (٦).

<sup>١</sup> ابن منظور ، لسان العرب ( بيروت - دار الفكر ، ١٩٩٩ ) . ص ٩٥

<sup>٢</sup> سورة التوبة ، الآية ٨

<sup>٣</sup> سورة ، التوبة ، الآية ١٠

<sup>٤</sup> سورة النساء ، الآية ١

<sup>٥</sup> سورة القمر ، الآية ٢٧ .

<sup>٦</sup> سورة القصص ، الآية ٢١

يتضح من النصوص القرآنية المذكورة معنى الرقابة بأنها الرعاية ،الحفظ ، الانتظار .

### مفهوم الرقابة من الناحية القانونية :

هي حق دستوري يخول صاحبه سلطة إصدار القرارات اللازمة لإ نجاح مشروعات الخطة<sup>(١)</sup> .

كما تعني الرقابة الوصاية من سلطة أعلى لغرض حدود وقيود معينة تؤدي الي أهداف التنظيم الإداري الذي يتطلبه المشروع . فالرقابة تتراوح بين المراجعة اللاحقة التي تتم بعد التصرف المالي وبين الرقابة السابقة التي تلزم المشروع بأحكام معينة.<sup>(٢)</sup>

اذن الرقابة هي المنهج العلمي الشامل الذي يجمع بشكل متكامل بين المفاهيم المحاسبية والإدارية والقانونية والاقتصادية بهدف التأكد من سلامة الاموال العامة والمحافظة عليها ، ورفع كفاءة استخدامها وتحقيق الفاعلية من النتائج المحققة إي فحص الاداء والتحليل لإنحرافات تظهر ، واعلام الإدارة المسؤولة بوجود هذه الانحرافات حتى تتخذ الاجراءات المناسبة لمعالجتها وتصحيحها في الوقت المناسب .<sup>(٣)</sup>

### مفهوم الرقابة إصطلاحا :

---

<sup>١</sup> عوض محمد الكفراوي ،الرقابه الماليه - النظرية والتطبيق ، مصر ، جامعة الاسكندرية ، مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست، ١٩٩٨م، ص ١٥ .

<sup>٢</sup> السيد خليل هيكل ، الرقابه على المؤسسات العامه الانتاجيه والاستهلاكيه، رسالة دكتوراة ، كلية الحقوق، جامعة الاسكندرية، منشأة المعارف، ١٩٧٠م، ص١٧٦ .

<sup>٣</sup> محمد محمود مصطفى ، الرقابة الادارية ( دار البادية ، كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ) .

الرقابة هي وظيفة إدارية تنطوي على قياس تصحيح أعمال المساعدين والمرؤسين بغرض التأكد من ان الاهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت(١).

وعرفت بأنها مجموعة العمليات اللازمة لمتابعة أعمال تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعية لمعرفة أي إنحرافات ومعالجات في الوقت المناسب ، إضافة الي المحافظة على المال العام من عمليات الاختلاس والضياع او سوء الاستعمال(٢). وعرفت بأنها عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط او المعايير وتشخيص اسباب انحرافات النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة و اتخاذ الاجراءات التصحيحية (٣).

يستنتج الباحث من تعاريف الرقابة بأنها :

١. تعطي الفرد سلطة اصدار القرارات .
٢. دليل ومرشد للمفاهيم المحاسبية والقانونية وتهدف سلامة الاموال والحفاظ عليها .
٣. تكشف الانحرافات في الخطاء والسياسات ومعالجتها .
٤. متابعه عمل المرؤسين لضمان تنفيذ الاهداف .

يستطيع الباحث تعريف الرقابه بأنها : العمليه التي لم تتوقف عند حدود اكتشاف الاخطاء والغش والانحرافات التي تقع خلال عمليه التنفيذ ، بل عمليه فنيه منظمه تهدف الي تبصير المرؤسين بالأخطاء والانحرافات التي تقع لتصحيح ارائهم وارشادهم الي اتباع افضل الوسائل

---

<sup>١</sup> محمد احمد حجازي ، المحاسبه الحكوميه والاداريه الماليه والعامه ، ( عمان ، دار وهران للطباعة ١٩٩٥ ) ص ١٥ .

<sup>٢</sup> صلاح الشنقيطي ، التنظيم الاداري في قطاع الاعمال ، ( القاهره ، دار المصارف ١٩٩٥ ) ص ٨٦ .

<sup>٣</sup> عرفات ابراهيم فياض ، الاداره الماليه الدوليه والتعامل مع العملات الاجنبيه ، ( عمان ، دار البدايه للنشر ٢٠١١ ) ص

.والرقابة أيضا كوظيفة من وظائف الإدارة وهي قياس وتصحيح أداء المرؤسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها<sup>(١)</sup>.

ومن ثم فهي الوظيفة التي تمكن كل مدير ورئيس مجلس الاداره الي رئيس العمال - من التأكد ان ما تم او يتم مطابق لما اريد اتمامه.

او كما يقول هنري فايول : تتطوي الرقابة على التحقق عما اذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة ، والتعليمات الصادره والمبادئ المحددة . وأن غرضها هو الاشارة الي نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها ، وهي تطبق على كل شيء .

### مراحل تطور الرقابة

ان المنتبع لتطور الرقابه يظهر الاساس والتحليل والتفسير للتغيرات التي طرات في سبيل تحقيق هدف الرقابة ، ويظهر هذا التطور ان الوظيفة الرقابية وتحقيقها مرت في مراحل متعددة: (٢)

### المرحلة الأولى :

قبل سنة ١٥٠٠ ميلاديه كانت الأحداث المالية تسجل في سجلين منفصلين بواسطه أشخاص مستقلين يتولى كل منهم التسجيل لنفس العمليات مستقلاً عن الآخر ، وهذا لغرض وجود سجلين يمكن تطابقهما ، وبالتالي يمنع التلاعب والإختلاس ، فالوظيفة الرقابية الداخلية كانت تتحقق داخليا وليس هناك من يراقب العمل من خارج المشروع .

<sup>١</sup> جميل احمد توفيق ، إداره الاعمال مدخل تنظيمي (كلية التجاره ، جامعه الاسكندريه ) ، الدار الجامعية ، ١٩٩٧م ، ص ٤٠٣  
<sup>٢</sup> عبدالفتاح الصحن ، الرقابه ومراجعه الحسابات مدينة مصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ص ٢ .

## المرحلة الثانية :

من سنة ١٥٠٠ الي سنة ١٨٥٠ إتسع إستخدام الرقابة لتشمل النشاط الصناعي الذي ظهر بوجود الثورة الصناعية ، وظلت الرقابة تعني إكتشاف الإختلاسات والتلاعب ، وإذدادت أهمية ذلك بسبب انفصال الملكية لرأس المال عن الادارة ، وكانت الرقابة المالية تتركز في فحص مفصل للاحداث المالية .

## المرحلة الثالثة :

الفترة من ١٨٥٠ الي ما بعد ذلك : كانت هنالك تغيرات إقتصادية هامة أدت الي ظهور المشروع الكبير الحجم وبروز الشركات المساهمة ، وانتقلت الإدارة من أفراد الي مهنيين وأصبح أصحاب رأس المال غائبون عن الإدارة ، وبالتالي انصب اهتمامهم على سلامة المحافظة على رأس المال وتتميته ومن ثم ظهرت مهنة المراجعة كرقابة خارجية محايدة ، واعترفت بالرقابة الداخلية كنظام ضروري لاي تنظيم محاسبي .

## عوامل الرقابة:

يمكن رقابة اي نشاط من ناحية العوامل الاتية: (١)

١- الكم

٢- الكيف

٣- الزمن

٤- التكلفة

---

<sup>١</sup>محمد رسلان الجبوسي ، أ.جميل جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق (كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا) ، عمان، شارع السلط، مجمع الفحيص التجاري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م- ١٤٢٠هـ ص ١٧٢.

## أهمية الرقابة :-

يتبين لنا من خلال تعاريف مفهوم الرقابة الاهمية البالغة للرقابة علي كافة مجالات الادارة لضمان وسلامة تحقيق الأهداف كما خطط لها.  
ومن أبرز أغراض وأهمية الرقابة تتحصر فيما يلي:

١. التأكد من مدي الإلتزام بالقوانين و بقرارات السلطة التنفيذية . (١)
٢. الوقوف علي المشكلات والمعوقات التي تعترض إجراءات العمل .
٣. التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف بها وفقاً للخطط والقوائم .
٤. إكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الإنحراف .
٥. التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محققة .
٦. تخفيض تكاليف العمل .

## أهداف الرقابة:

١. يزود متخذي القرار بمعلومات عن أداء العاملين من حيث أن الأداء مرضي أم غير مرضي .
٢. يساعد في الحكم علي مدي إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة .
٣. يعتبر أداة لتقويم ضعف العاملين وإقتراح إجراءات لتحسين أدائهم .
٤. يسهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين .

---

<sup>١</sup>جميل احمد توفيق ، ادارة الاعمال مدخل تنظيمي ( كلية التجاره ، جامعة الاسكندرية ) ( كلية الدراسات التجارية \_ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ) ص ٤٠٥

٥. إعتقاد وضع المعيار المناسب بكل مهمة بما يناسبها .

٧. يمثل أداء إتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم في جهة أخرى.<sup>(١)</sup>

### أساسيات الرقابة :

لكي تتم الرقابة علي أساس سليم ولكي يتم الأداء والإنجاز علي النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية ، فلا بد من الإسترشاد

ببعض المبادئ:<sup>(٢)</sup>

أولاً: إتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه .

ثانياً :تحقيق الأهداف علي مستوي عالي من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة .

ثالثاً:الموضوعية في إختبار المعايير الرقابية .

رابعاً: الوضوح وسهولة الفهم .

خامساً: امكانية تصحيح الاخطاء و الانحرافات .

سادساً: توافر القدرات والمعارف الادارية والفنية للقائمين علي أجهزة الرقابة .

---

<sup>١</sup> محمد رسلان جيوسي ، أ.جميل جاد الله مصدر سابق، ص١٧٦

<sup>٢</sup> محمد محمود مصطفى ، الرقابة الادارية ( دار البادية ، كلية الدراسات التجارية – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ) ص

سابعاً: وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات .

ثامناً: الاقتصاد والمرونة .

تاسعاً: استمرارية الرقابة .

عاشراً: دقة النتائج ووضوحها.

وسائل الرقابة :-

أولاً: الموازنة التقديرية .

ثانياً: البيانات الاحصائية والرسوم البيانية .

ثالثاً: السجلات .

رابعاً: الملاحظة الشخصية .

خامساً: التقارير الادارية .

أنواع الرقابة :-

أولاً: الرقابة حسب المعايير :

وتتضمن رقابة علي أساس الإجراءات ورقابة علي أساس النتائج .

١. الرقابة علي أساس الإجراءات :-

تقوم الرقابة علي أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن

المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والاجراءات .



## ٢. الرقابة علي أساس النتائج :-

تقوم الرقابة علي أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا .

### ثانياً: الرقابة حسب موقعها من الأداء:-

#### ١. الرقابة السابقة :-

وتسمي بالرقابة المانعة أو الوقائية ،وتهدف الي ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات كما تهدف الي ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة .

#### ٢. الرقابة اللاحقة :

وتسمي الرقابة البعدية او الرقابة المستندية وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً.

### ثالثاً: الرقابة وفقاً لمصادرها :

#### ١. الرقابة الداخلية :-

يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها علي أواجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة .

#### ٢. الرقابة الخارجية :-

تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية ، ذلك لانه اذا كانت الرقابة الداخلية علي درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فانه ليس ثمة داع عندئذ الي رقابة اخري خارجية لذا فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة اي غير تفصيلية كما انها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الإطمئنان الي أن الجهاز الإداري للمنظمة او المنشأة لا يخالف القواعد و الاجراءات .

### خصائص نظام الرقابة الفعال : (١)

إذا ما أرادت الإدارة أن تجعل نظام الرقابة فعالاً، فإنه يتطلب مشاركة اقسام المنظمة المختلفة ، ودعم الإدارة العليا ، وتخصيص الموارد الكافية .

ولنظام الرقابة الفعال خصائص عديدة ، إلا أن أكثرها أهمية ما يأتي :-

١-قبوله من قبل أعضاء المنظمة .

٢-التركيز علي نقاط الرقابة الهامة والخطيرة .

٣-الجدوي الإقتصادية لنظام الرقابة .

٤-أن يكون نظام الرقابة دقيقاً .

٥-التوقيت المناسب .

٦-سهولة الفهم .

٧-المرونة.

---

<sup>١</sup>أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع سنة ١٤٢٠ هـ ص

## خطوات عملية الرقابة :

تتطوي عملية الرقابة الأساسية بغض النظر عن مكان وجودها أو عن الشيء الذي تراقبه علي الخطوات الثلاث الآتية :<sup>(١)</sup>

### أولاً: تحديد المعايير الرقابية :-

المعايير standard هي المقاييس الموضوعة التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمنشأة أو إدارتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن إستخدامها لقياس التحقق الفعلي للواجبات المخصصة . أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شئ بشئ آخر .

### ثانياً: قياس الأداء:

الخطوة الثانية في عملية الرقابة هي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابقة وضعها .

وعملية التقييم هذه تتفاوت من ناحية السهولة أوالصعوبة .فالتقييم يكون سهلاً إذا كانت المعاييرموضوعه بطريقة سليمة ، وإذا كانت هناك وسائل متاحة للتحديد الدقيق للأعمال المنجزه.

ولكن التقييم قد يكون صعباً -إن لم يكن متعذراً - بالنسبة للأنشطة التي يصعب أو يتعذر وضع معاييرسليمة لها ، أو التي يكون من الصعب قياسها .

---

<sup>١</sup>جميل أحمد توفيق ، مصدر سابق، ص ٤٠٦

### ثالثاً: تصحيح الإنحرافات :-

إن الخطوة الثالثة والمنطقية في عملية الرقابة الأساسية هي تصحيح الإنحرافات التي قد تظهر بين ما تم فعلاً وبين ما أريد إتمامه .

وإذا كانت المعايير قد وضعت بطريقة تعكس هيكل التنظيم وتعبّر عنه تعبيراً سليماً ، وإذا أمكن قياس الأداء طبقاً لهذه المعايير ، فإن تصحيح الإنحرافات يمكن أن يتم بسرعة نظراً لأن المدير يعرف بالضبط أين تطبق الإجراءات التصحيحية .

أساليب و أدوات الرقابة: (١)

سبقت الإشارة إلي أن الكثير من أساليب التخطيط من الممكن إستخدامها او إعتبرها اسالياً للرقابة .

وبصفة عامة سوف يقتصر هذا الجزء علي ذكر بعض الأساليب والأدوات للرقابة بدون شرح وذلك علي النحو التالي :-

١. الموازنات : وهي عبارة عن خطط مترجمة الي لغة الارقام وتتقسم الموازنات الي عدة أنواع هي :

- أ. الموازنات التقديرية النقدية للإيرادات .
- ب. الموازنات التقديرية النقدية للتكاليف .
- ج. الموازنات التقديرية للوقت والمكان والمنتجات والمواد .
- د. الموازنات التقديرية الرأس مالية .

---

<sup>١</sup> عبد الغفار حنفي ، د . عبد السلام قحف ،تنظيم وأدارة الاعمال ( كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية )مصر، ١٩٩٦م، ص٥٦٥.

هـ. الموازنات المتغيرة ،الموازنات البديلة .

٢.التقارير بأنواعها والسجلات .

٣.الخرائط "مثل خرائط جاننت " والرسومات .

٤.جداول الإنتاج ،والإجراءات .

٥.الملاحظة .

٦.الأساليب والأدوات الإحصائية وبحوث العمليات .

### الوصايا العشر لنظام الرقابة الفعال :

تذكر عزيزي المدير ما يلي :

١. إن الرقابة هي نشاط بحثي بالدرجة الأولى أي أن الهدف منها ليس العقاب أو

منح الثواب بقدر ما تستهدف التعرف علي أسباب الإنحرافات وكيفية علاجها إذا

ما لزم الأمر أو أنها تهدف الي تحقيق الرسمة الجيدة علي الأداء الحالي

وضمن إستمراريته بالمستوي المرضي .

٢. إن الرقابة قد تؤدي إلي شعور العاملين بالإحباط إذا لم يتم توضيح أهميتها

والهدف منها وشرح جدواها للعاملين .

٣. تنمية الرقابة الذاتية تساهم بدرجة كبيرة في تخفيض عبء العمل المرتبط بأنواع

الرقابة الأخرى .

٤. إن الرقابة وسيلة وليست غاية والمشكلة تختلف عن مظاهر المشكلة .

٥. ضرورة أن تتواءم الأنشطة والأساليب الرقابية مع طبيعة الموقف .

٦. ضرورة محاولة إستخدام الرقابة لتحقيق اكثر من غاية واحدة .
٧. إن توافر المعلومات اساس للرقابة الجيدة .
٨. عوائد النظام الرقابي الجيد يجب أن تزيد عن تكلفته .
٩. إن نظام الرقابة الجيد أن يكون مفهوماً .
١٠. إن الحصول علي تأييد الأفراد وكذلك الإدارة العليا لنظام وأسلوب الرقابة المطبق يعتبر ضرورة لنجاحه .

## المبحث الثاني

### الرقابة الداخلية

#### مقدمة:-

يحقق وجود نظام فعال وكفاء للرقابة الداخلية في أي شركة، حماية لأصحاب المصلحة في الشركة وبصفة خاصة المساهمين والمستثمرين وكافة الاطراف ذات الصله بالشركة مثل البنوك والدائنون والعمال.

ويعتبر نظام الرقابة الداخلية في أي شركة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصله بالشركة ، حيث أن نظام الرقابة الداخلية هو النظام الذي يوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التي يمكن الإعتماد عليها في إتخاذ قرارات الإستثمار والإئتمان السليمة .<sup>(١)</sup>

ويجب أن يعكس نظام الرقابة طبيعة أوجه النشاط المختلفة في المنشأة ، فنظام الرقابة الذي يطبق بشركة معينة قد لا يصلح للتطبيق في شركة أخرى ، علاوة على ضرورة أن يكون نظام الرقابة الداخلية المطبق بالشركة إقتصادياً بمعنى الحصول على النتائج المتوقعة بأقل تكاليف ممكنة وأن يكون هذا النظام واضحاً وسهلاً ومفهوماً لدى القائمين بتطبيقه .<sup>(٢)</sup>

---

<sup>١</sup> Douglas R.Cormichael , The PCAOB and The Social Responsibility Of The Independent Auditor. "Accounting Horizons VOL ١٨, No.٢ June ٢٠٠٤. PP. ١٢٧-١٣٣.

<sup>٢</sup> شحاتة السيد شحاتة ( دراسة الكلية لاساليب الرقابة على الضياع في المواد في الشركات الصناعية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية ) مع دراسة تطبيقية على بعض شركات قطاع الصناعات الغذائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ١٩٩١ .

## التطور في مفهوم الرقابة الداخلية:

هناك العديد من التطورات التي حدثت في مفهوم الرقابة الداخلية نتيجةً للعديد من الأسباب لعل أهمها التطور الكبير في حجم المشروعات الإقتصادية ، وإنفصال الملكية عن الإدارة أو زيادة الإهتمام بالرقابة الداخلية لضمان تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة<sup>(١)</sup>.

وفي بادئ الأمر كانت لا توجد أهمية كبيرة بأنظمة الرقابة الداخلية نظراً لعدم وجود فصل بين الملكية والإدارة ، لذلك قد أهتم مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين (AICPA) إهتماماً كبيراً بنظم الرقابة الداخلية وإعداد التقارير عن مدى فعاليتها ، حيث أصدر عدد من النشرات والإصدارات المهنية المتعلقة بموضوع الرقابة الداخلية والتي تعكس تطور الإهتمام بهذا المجال .

وقد عرفت لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين الإمبريكيين (AICPA) الرقابة الداخلية بأنها خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة الشركة والتي تهدف إلى المحافظه على أصول الشركة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الإعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

وتعمل الجوانب الإقتصادية على تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة للمنشآه وذلك نتيجة لإستخدام العديد من أساليب التخطيط وبحوث العمليات والموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وقياس الأداء الفعلي وإيجاد الإنحرافات ودراستها ومعرفة أسبابها ومحاولة تدعيم الإنحرافات الملائمة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمنع حدوث الإنحرافات السالبة أو غير الملائمة.

---

<sup>١</sup> عبد الوهاب نصر وآخر، الرقابة الداخلية الحديثة ، كلية التجارة \_ جامعة الإسكندرية ٢٠٠٦، ٢٠٠٥، الدار الجامعية ، ص ٤٧



ويقوم نظام الرقابة الداخلية وفقاً للتعريف السابق على مجموعة من الدعائم أو المقومات الأساسية<sup>(١)</sup> وهي التنظيم الكفاء، والإجراءات والسياسات التي تضعها المنشأة بقصد حماية أصولها وغيرها.

أ- هيكل تنظيمي كفاء.

ب- وجود إجراءات وسياسات لحماية الأصول.

ج- وجود إجراءات للتحقق من صحة البيانات والتقارير المحاسبية.

د- وجود إجراءات لزيادة الكفاءة وتشجيع الإلتزام بالسياسات الموضوعه.

\*الرقابة الداخلية ومكوناتها:-

مفهوم نظام الرقابة الداخلية وخصائصها:-

نتيجةً للدور الهام الذي تلعبه الرقابة الداخلية في نجاح الشركات فقد ظهر إهتمام الهيئات المحاسبية التي سعت إلى تطوير مفهوم الرقابة بصورة مستمرة ، وكان أول تعريف لها هو ما وضعته جمعية المدققين الأمريكيين ونص علي أن الرقابة الداخليه (مجموعة الطرق والمقاييس التي تتعبها المنشأة بقصد حماية موجوداتها والتأكد من دقة المعلومات المحاسبية ).<sup>(٢)</sup>

---

<sup>١</sup>محمد أحمد نور ، مراجعة الحسابات من الناحيتين النظرية والعلمية (مؤسسة شباب الجامعه، مصر، كلية التجارة جامعة الاسكندرية ١٩٩٢)، ص١٣٧

<sup>٢</sup>خوري ، نعيم ، الرقابة الداخلية في البنوك المؤسسات المالية ، مجلة المدقق ، العدد ٢٩ ، عمان ، سنة ١٩٩٦ ، ص٦.

إن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات أكد على الحاجة إلى توجهات حديثة خاصة بالرقابة الداخلية أما فيما يتعلق بالأنظمة الالكترونية الحديثه لذلك كان التعريف الحديث للرقابة الداخليه هو ( جزء هام من إدارة الشركة والذي يقدم تأكيداً معقولاً بأن الأهداف التالية تم تحقيقها :

١ . فعالية وكفاءة العمليات.

٢ . الثقة في الإقرار المالي.

٣ . الإلتزام بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة. (١)

وتشمل الرقابة الداخلية وضع السياسات والإجراءات لتوفير تأكيد معقول حول

تحديد الأهداف الموضوعه من قبل وحدة معينة . (٢)

مما سبق يمكن إستنتاج المفهوم التالي للرقابة الداخلية :-

على أنها جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة وتمثل صمام الأمان في الدفاع عن أصول وممتلكات الشركة وحمايتها من التلاعب حيث تشمل هذه الرقابة الخطط والطرق والإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف وبالتالي تدعم الإدارة المعتمدة على أسس الأداء.

### خصائص الرقابة الداخلية:

١- الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من العمليات ، حيث تكون الرقابة الداخلية عبارة عن رقابة

إدارية مبنية كجزء من نظام المؤسسة وكجزء من بيئتها لمساعدة الإداريين في تشغيل

المؤسسة وفي تحقيق أهدافها بشكل مستمر .

---

<sup>١</sup> جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية ، معايير التدقيق الحكومية ومعايير الرقابة الداخلية ، شركة اوغاريت للدعاية والإعلان ، فلسطين ٢٠٠٢ ، ص٣ .

<sup>٢</sup> Taylor , Donald , Auditing , Sixth Edition , John Wiley and sond Inc , New York ,

٢- الرقبة الداخلية نظام يضعه وينفذه الإنسان ، فالإنسان هو الذي يساعد على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لأن مسؤولية الرقابة الجيدة في أيدي الإداريين لذلك تجد كافة الأفراد في تلك المؤسسة يلعبون دوراً هاماً غي تحقيق ذلك .

٣- الرقابة الداخلية يعطي تأكيداً معقولاً ليس مطلقاً ، إذ على الإدارة أن تصمم وتطبق أنظمة الرقابة بالإعتماد على تكلفتها ومنفعتها (١).

وبغض النظر عن مدى سلامة التصميم والتشغيل فإن الرقابة الداخلية لا تستطيع تقديم تأكيدات مطلقة حول تحقيق أهداف الشركة لأن ثمة عوامل خارجه عن نطاق السيطرة وتأثير الإدارة تؤثر على مقدرة الشركة في تحقيق أهدافها ، فمثلاً تعمل كل من أخطاء الإنسان والأخطاء في الأحكام والتأمر لتجاوز أنظمة الرقابة .

**أهداف الرقابة الداخلية والعوامل التي ساعدت على ظهوره:-**

تكمن الأهداف الرئيسة للرقابة الداخلية في الآتي:- (٢)

١- تنظيم المشروع لتوضيح السلطات والمسؤوليات .

٢- لتحقيق حماية أصول المشروع من الإختلاس والتلاعب وسوء الاستخدام.

٣- تأكيد دقة البيانات المحاسبية حيث يمكن الإعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية .

٤- توفير مستوى معين من الكفاية الانتاجية .

٥- تحقيق المطابقه الدورية بين الموجودات المسجلة في الدفاتر وبين تلك التي يتم جردها.

---

<sup>١</sup> جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية ، معايير التدقيق الحكومية ومعايير الرقابة الداخلية ، المصدر السابق ص٦.

<sup>٢</sup> عبدالله ، خالد أمين ، التدقيق والرقابة في البنوك ، الصيغة الأولى ، دال وائل ، عمان . ١٩٩٨ ، ص٧٧ .

تسجيل كافة العمليات بالسرعة المناسبة وبالقيم الصحيحة في الحسابات المناسبة وفي الفترة المحاسبية التي تمت فيها هذه العمليات ، حيث يسهل إعداد المعلومات المالية ضمن إطار السياسات المحاسبية المعترف بها وبطريقة تسمح بتحديد المسؤولية المحاسبية للموجودات .

العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية وزيادة الإهتمام بها: (١)

١. حاجة المنشآت الي زيادة حجمها وتعدد عملياتها.
٢. حاجة الإدارة الي تفويض السلطات إلى بعض الإدارة الفرعية بالمنشأة .
٣. حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة .
٤. حاجة المنشأة أو المشروع إلى حماية وصيانة أموال المنشأة .
٥. حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة
٦. تطور إجراءات التدقيق بحيث أصبحت العينة والإختبارات كإجراءات تدقيق تعتمد على متانة الرقابة الداخلية .

### مقومات نظام الرقابة الداخلية وأقسامه:-

لكي تكون الرقابة الداخلية فعالة يجب أن يحتوي على العناصر التالية: (٢)

١. وجود خطة واضحة ومنطقية للوظائف التنظيمية التي تمثل الصلاحيات والمسؤوليات.

---

<sup>١</sup> غادي ، جورج ، نظام الرقابة الداخلية وأثره على القوائم المالية ، محلية المدقق ، العدد ٣٠ ، شباط ، ١٩٩٧ ، ص٢٧ .

<sup>٢</sup> عبدالله ، خالد أمين ، الإتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ٢٠٠٢ ، ص٥- عمان .

٢. وجود نظام مالي ملائم للعمليات والانشطة لتحديد العلاقات المالية مع وجود إجراءات واضحة.

٣. وجود ممارسات إدارية سليمة يمكن معها القيام بالمهام والوظائف والواجبات لكل وحدة إدارية .

٤. وجود الشخص المناسب في المكان المناسب .

٥. وجود نظام تدقيق داخلي جيد ومتمين على اساس مهني وفعال ومستقل.

### أقسام الرقابة الداخلية:-

يمكن تقسيم الرقابة الداخلية إلى ثلاثة أنواع هي : (١)

#### ١. الرقابة الإدارية :-

وتهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية وإشباع السياسات المرسومة، ويستند إلى تحضير التقارير المالية والإدارية والموازنات التقديرية والدراسات الإحصائية وتقارير الإنتاج وبرامج التدريب وغير ذلك.

#### ٢. الرقابة المحاسبية :-

وتهدف إلى إختيار الدقة المحاسبية للمعلومات ومدى الإعتماد عليها ، وتعتمد هذه الرقابة على الإستخدام الأمثل للحاسب الآلي وإتباع طريقة القيد المزدوج وحفظ حسابات مراقبة إجمالية وتجهيز موازين مراجعة دورية وعمل التدقيق الدوري وغيرها.

---

<sup>١</sup> خورى ، نعيم ، الرقابة الدلاخلية في البنوك والمؤسسات المالية ، مصدر سابق ، ص٨.

## الضبط الداخلي :-

ويهدف إلى حماية الموجودات من السرقة او الضياع أو التلف .

ويعتمد الضبط الداخلي على تقسيم العمل ، وتحديد الصلاحيات والإختصاصات ، وفصل الواجبات المتعارضة حيث يسير العمل وتنفذ المعاملات بصورة تلقائية مستمرة ، مع مراعاة عدم إناطة تنفيذ عملية كاملة من بدايتها إلى نهايتها لموظف واحد دون أن يراجع عمله من قبل موظف آخر ضماناً لسلامة سيد العمل ولتدارك الأخطاء .

وتتأثر بيئة بيئة الضبط الداخلي بالهيكل التنظيمي للمنشأة والرقابة والإشراف الإداري والموظفين في المنشأة.

### مكونات معايير الرقابة الداخلية ومسئولياتها :

تعرف هذه المعايير على أنها ( الحد الأدنى من الجودة المطلوبة للرقابة الداخلية في الشركات بشكل عام والشركات المساهمة بشكل خاص ، وتعطى هذه المعايير اساسا يمكن تقييم الرقابة الداخلية مقارنة معه .

وتتطبق هذه المعايير على جميع مجالات عمل الشركات كالمجالات البرمجية والمالية وغيرها<sup>(١)</sup>.

---

<sup>١</sup> جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية ، معايير التدقيق الحكومية والرقابة الداخلية ، مصدر سابق ، ص ١٤ .

## المسؤوليات تجاه الرقابة الداخلية :

### ١. مسؤولية الإدارة :-

تشمل الإدارة مسؤولية وضع نظام الضبط الداخلي ، والمحافظة عليه ، وعند تنفيذها لمسؤولياتها الإشرافية يجب عليها وبانتظام مراجعة مدى ملاءمة وكفاءة عناصر الضبط الداخلي ، وذلك لضمان تطبيق جميع الطوابق الهامة بفاعلية. (١)

### ٢. مسؤولية المدقق الداخلي :-

يتضمن مجال عمل المدقق الداخلي فحص وتقويم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية في الشركة ، ونوعية الأداء في تنفيذ المهمات المحددة .

لذلك تعتبر الرقابة الداخلية جزءاً مكملاً للروتين الإداري ويجب أن تعمل بشكل مستقل بغض النظر عما إذا نفذ التدقيق الداخلي أم لم ينفذ . وكذلك لا يمكن لأي نظام رقابة داخلي فعال إن يحل محل التدقيق الداخلي. إلا ان وجود وظيفة التدقيق الداخلي تزيد من متانة وقوة الرقابة الداخلية.

## أنواع الرقابة الداخلية واساليب تقويمها :-

### أنواع الرقابة الداخلية:

١. رقابة المنع :تهدف إلى منع الخطأ أو الغش قبل حدوثه.

٢. رقابة الاكتشاف:تهدف إلى إكتشاف الخطأ بعد حدوثه.

---

<sup>١</sup> عبد الله ، خالد أمين ، الإتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي ، مصدر سابق ، ص ٦

٣. رقابة التصحيح: تهدف إلى تصحيح الخطأ الذي اكتشف بواسطة رقابة الاكتشاف.

٤. رقابة التوجيه: تهدف إلى الحصول على نتائج ايجابية من برامج معينه وضعت لهذا الغرض

**أساليب تقويم الرقابة الداخلية:**

١. طريقة قائمة الاسئلة:-

يستخدم المدققون طريقة قائمة الاسئلة للحصول على المعلومات اللازمه للتعرف على مقومات الرقابة في النظم الإلكترونية، وللحكم على مدى فعالية هذه النظم في انتاج البيانات المحاسبية.

٢. طريقة تحليل خرائط النظم:-

إن خرائط النظم هي عبارة عن عرض بيان لإجراءات تدقق البيانات في نظام معين او في دورة مياة محدودة. (١)

---

<sup>١</sup> عبد الله ، خالد أمين ، علم تدقيق الحسابات . الناحية العملية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى الاردن ، ١٩٩٠ ، ص ٣٢٥



# الفصل الثاني: استغلال الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم إستغلال الموارد

المبحث الثاني: مفهوم الموارد البشرية

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرين

## المبحث الأول

### مفهوم إستغلال الموارد

الموارد: هي كل الظواهر الطبيعية على سطح الأرض ويعتمد عليها الانسان في سد إحتياجاته وهي وسيلة لتحقيق هدف الانسان سواء كانت ظاهرة او كامنة وتعرف عليها الانسان.

#### أهمية دراسة الموارد:-

١. ندرة الموارد
  ٢. التنمية الإقتصادية
  ٣. حماية الموارد وتنميتها والمحافظة عليها .
  ٤. الحروب
- حماية الموارد وتنميتها والمحافظة عليها أسس تقسيم الموارد:-

١. التوزيع الجغرافي .
٢. طبيعة التكوين.
٣. القدرة على التجدد والاستمرار
٤. أصل الموارد .<sup>(١)</sup>

تقسيم الموارد حسب طبيعة تكوينها إلى:-

---

<sup>١</sup> <http://m.facebook.com/tahyl,~lowy> Alf,~gt Alawly / posts / ٣٩٩٥٨١٦٣٤٩٣٢٠

١. موارد عضوية (النبات الطبيعي-الحيوان البري).
٢. موارد غير عضوية (صخور القشرة الارضية- الاكسجين).
٣. موارد عضوية وغير عضوية في آن واحد (التربة).

تقسيم الموارد حسب التوزيع الجغرافي إلى :-

١. موارد واسعة الانتشار (اشعة الشمس -الاكسجين).
٢. موارد توزيعها الجغرافي متوسط (التربة الزراعية).
٣. موارد توزيعها الجغرافي محدود (معظم المعادن).
٤. موارد توزيعها الجغرافي محدود جداً أو نادرة (النيكل).

تنقسم الموارد من حيث اصل وجودها الى قسمين اساسين :-

١. موارد طبيعية .
  ٢. موارد بشرية .
- أ. الموارد الطبيعية تنقسم الى :-
١. اقتصادية (الاسماك - النبات الطبيعي - الحيوان البري).
  ٢. غير اقتصادية (المناخ).
- ب. موارد بشرية :-
١. الانسان
  ٢. موارد حضارية (المعرفة - الافكار -الاختراع).

**التنمية والموارد :-**

تعتمد التنمية في اي مجتمع من المجتمعات على مصدرين اساسيين هما:-

الموارد الطبيعيه والموارد البشرية وهذان هما جناحا التنمية الذين بهما اما تحلق في آفاق الرخاء والرفاهيه.

**مراحل عملية التنمية :-**

أ.مرحلة التفهم:-

وهي التي يتم فيها توصيف وتشخيص مكونات عمليات التنمية الاربعة وهي(الاحتياجات والمشكلات والامكانيات والاهداف المطلوب تحقيقها).

ب.مرحلة وضع الخطه:-

وهي المرحلة التي يتم فيها ترجمة الاهداف التنموية المنشوده إلى مخططات وبرامج وتتضمن هذه المرحلة وضع حدود وبدائل للوصول إلى البديل الأمثل.

ج.مرحلة التنفيذ:-

ويتم فيها كاف المخططات والبرامج المقترحه وتحولها الى واقع ملموس.

د.مرحلة تقويم الخطط:-

وتهدف هذه المرحلة الى تقويم ما تم تنفيذه وتحسينه بحي يصبح اكثر توافقاً مع الاهداف الموضوعه .

**مكونات الموارد الطبيعية :** -

١. اليابسة
٢. المسطحات و الموارد المائية .
٣. أشجار دائمة الخضرة الطبيعية .
٤. المناخ .
٥. الموارد الكامنة في بطن الأرض .

### مفهوم إستغلال الموارد

هي تحويل الموارد من مجرد ثروة الى ثروة فعلية نتيجة للنشاط البشري وتحتاج الموارد الطبيعية الى بذل الجهود التي تستهدف التعرف عليها وعلى سبيل إستغلالها وإحتمالات اكتشاف موارد جديدة منها.

### اهمية إستغلال الموارد:-

١. الرغبة في تحقيق مستوى معيشة مرتفع.
٢. مواجهة الزيادة السريعة في اعداد السكان.
٣. ندرة بعض الموارد وتعرضها للنفاذ.
٤. مواجهة التكتلات السياسية والاقتصادية.

### العوامل التي تؤثر في إستغلال الموارد:-

يعد الانسان هو العامل الاول الذي يؤثر في الاستغلال الامثل للموارد الطبيعية وتتلخص

باقي العوامل في عاملين رئيسيين :-

١. طبيعة ونوع الموارد المستغلة :-

وتشمل خصائص ودرجة هذا المورد ومدى ملائمته للاستغلال البشري.

٢. ظروف البيئة التي يتم فيها الاستفادة من المورد :- وهي

تشمل العوامل البشرية : الزيادة المستمرة في اعداد السكان واختلاف توزيعهم والمستوى الحضاري لهم و مدى الحاجة الى الموارد .

**تحديد مستويات إستغلال الموارد الطبيعية:-**

ان تحقيق الاستغلال الامثل للموارد الطبيعية المتاحة يجب ان يشمل جميع مستويات عملية التنمية والتي تمثل البعد المكاني للتنمية الموارد فيما بينها والذي يؤكد معنى الشمولية، وتتم عملية استغلال الموارد الطبيعية على المستويات المختلفة سواء المستوى العالى او القومي او الاقليمي او المحلي.

**درجات استغلال الموارد:-**

يترتب على استغلال الموارد الطبيعيه آثار تشمل جميع النواحي البيئية والوظيفية والاقتصادية وتتخلص حالات استغلال الموارد الطبيعية في حالة الاستغلال الامثل والجزئي وحالة عدم الاستغلال واخيراً حالة الاهدار التام للموارد.

**معايير الاستغلال الامثل للموارد:-**

(١) معايير شرعية.

(٢) معايير بيئية.

(٣) معايير إجتماعية.

## ٤) معايير إقتصادية

## المبحث الثاني

### الموارد البشرية

#### مقدمة :

يتوقف نجاح أي مشروع إلي حد كبير على مدى فعالية العاملين في أدائهم لأعمالهم (١) وتتوقف هذه الفاعلية بدورها على مهارة العاملين ، ورضائهم ، وحماسهم ، وتعاملهم . لذلك تحتاج المنظمة إلي العديد من الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والمعلوماتية وذلك لأجل تحقيق رسالتها والوصول إلي أهدافها . وتعد الموارد البشرية من اهم الموارد التي تحتاجها المنظمة فالموارد الأخرى لا تعمل بدون تدخل الموارد البشرية من إدارة وعاملين . (٢)

ما هي إدارة الموارد البشرية ؟ (٣)

بصفه عامه إتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسيه يقوم بها المديرون وتتمثل هذه الوظائف في :- (٤)

١. التخطيط .
٢. التنظيم .
٣. التشكيل .
٤. القيادة .

<sup>١</sup> جميل أحمد توفيق - إدارة الأعمال ، مدخل وظيفي ، مدينة مصر ، جامعه الاسكندريه كلية التجاره ١٩٩٧ م ، ص (٥٣٩) .

<sup>٢</sup> محفوظ أحمد جودة - إدارة الموارد البشرية - جامعه العلوم التطبيقية ، دار وائل للنشر ص (١٩) .  
<sup>٣</sup> راوية حسن - كلية التجاره ، مدينة مصر ، جامعه الإسكندريه ، الدار الجامعيه ٢٠٠٢-٢٠٠٣ م ، ص (٣ - ٢) .



## ٥. الرقابة .

وبصفه عامة تتمثل هذه الوظائف العملية الإداريه . وفي مجال دراسة الموارد البشرية يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف ، وهي التشكيل او ما يطلق عليها الآن إدارة الموارد البشرية .

وتشير إدارة الموارد البشرية إلي مجموعة الممارسات السياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة .

ومن هذه الأنشطة :-

١. تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد .
٢. تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية .
٣. توجيه الأفراد وتدريبهم .
٤. إستقطاب وإختيار الأفراد .
٥. تصميم أنظمة الأجور والحوافز .
٦. تقييم أداء الأفراد .
٧. تخطيط الممارسات الوظيفية للأفراد .

- ويمكن النظر إلى الموارد البشرية من جانبين (١) :-

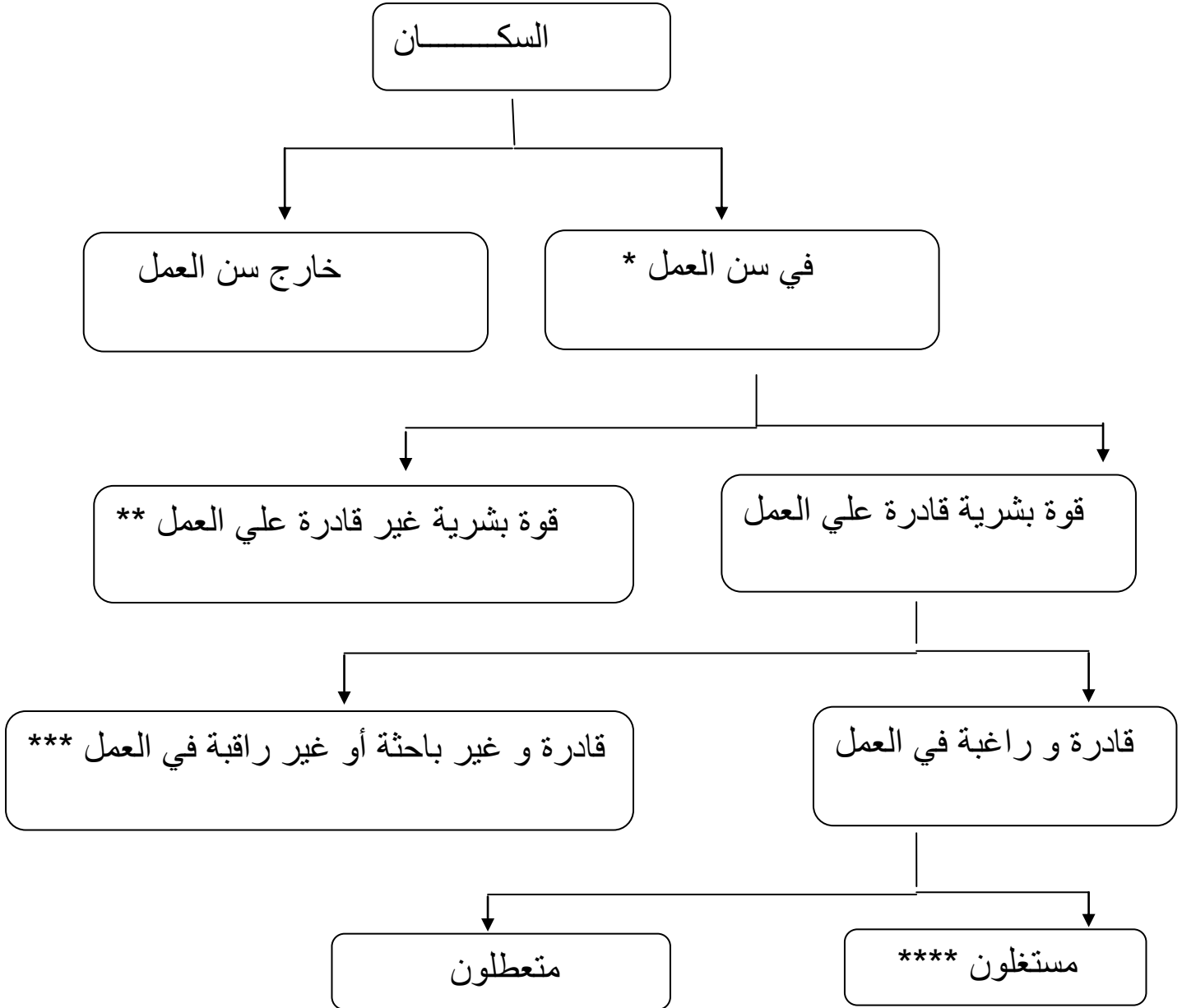
١. الجانب المجتمعي الكلي ، حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين في القطاع العام والخاص ، بالإضافة إلي العاملين على العمل والقادرين عليه والراقبين فيه . الشكل (١)
٢. الجانب المنظمي الجزئي ، حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم

<sup>١</sup> محفوظ أحمد جودة جودة، مرجع سابق، ص١٦.

٣. وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم بالإضافة الي المتوقع بإنضمامهم الي المنظمه من خلال

إستقطاب وجذب المرشحين للعمل .

الشكل (١/١/١): الهيكل التنظيمي للسكان



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، القاهرة ، الدار الجامعية ٢٠٠٣-٢٠٠٤

ص ٥٢، م ٢٠٠٤

\* تختلف حدود سن العمل من تشريع لآخر ، و ان كان الإتجاه نحو اعتباره ما بين

١٥ - ٦٥ سنة

\*\* كدوي العاهات و الأمراض المزمنة أو المستعصية

\*\*\* مثل الطلبة في المراحل الدراسية و أرباب المعاشات دون سن التقاعد و نزلاء السجون

و المؤسسات الصحية و الإجتماعية .

\*\*\*\* سواء العاملون لحسابهم أو لحساب الغير ، و العاملون بأجر أو بدون أجر<sup>(١)</sup>.

### تعريف إدارة الموارد البشرية :-

تتباين وجهات نظر العلماء والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية ، حيث يعد هذا

التباين إلى الخلفية العلمية لهؤلاء العلماء والممارسين وإلى خبراتهم العملية لهذا المجال .

تعريف برنوطي أن إدارة الموارد البشرية هي عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي

تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها

، وصيانتها والحفاظ عليها ، وتوجيهها لتحقيق إهداف المنظمه وتطويرها .

وبشير ديسلر إلى أن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبه لتنفيذ

مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل

وجه<sup>(٢)</sup>.

١ مصطفى محمود أبو بكر - إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، المدينة الفاهرة الدار الجامعية ٢٠٠٣-٢٠٠٤ ، ص ٥٢ .

٢ برنوطي ، سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية - إداره الأفراد ، عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٧ ، ص ( ١٧ ) .

٣ ديسلر ، جاري ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبدالمتعال ، ومراجعه عبد المحسن جودة ، الرياض ١٤٣٠ هـ ، ٢٠٠٩ م ، ص (٣٤)-

(٣٥)

## الدكتور: أوسكار قلين ستول O. Glenn Stahl

أن إدارة الموارد البشرية تعني الإهتمام الكامل الشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الإدارية . و هي إحدى الروابط الأساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الإجتماعية و تحمل قيم و أخلاقيات و فلسفة تلك البيئة كما تؤثر هي علي البيئة أيضا بنفس القدر .

و نورد هنا تعريفاً مختصراً لباحثين معاصرين متخصصين في إدارة الموارد البشرية :  
فليكس نايقروا و لويد نايقروا حيث أوردا تعريفاً أقرب إلي الواقع العملي الملموس لنشاطات الموظفين حيث يقولان :

إن إدارة الموارد البشرية هي عملية اقتناء العاملين و تنمية مقدراتهم و مهاراتهم و تهيئة الروف التنظيمية الملائمة التي تشجعهم علي بذل أكبر قدر من الجهد و العطاء .<sup>(١)</sup>

### مراحل تطور إدارة الموارد البشرية<sup>(٢)</sup> :-

لم تصل إدارة الموارد البشرية إلي مفهومها الحالي إلا بعد مرورها بسلسلة من الأحداث و التطورات البارزة . لقد كان للنورة الصناعية في القرن الثامن عشر أثرها في إنتشار المصانع و تغيير طرق الإنتاج استتبع ذلك ظهور التكتلات العمالية و الإتحادات المنظمة للدفاع عن مصالح العمال ، كذلك وجود مشكلات عمالية كثيرة مما تطلب ضرورة وجود إدارات معينة لحل هذه المشكلات و لتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل و العاملين<sup>٣</sup>

---

١ برفسور أحمد إبراهيم أبو سن \_ إدارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة الطبعة الأولى الخرطوم ، ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧ م ، ص ٤-٣ .

٢ محفوظ أحمد جودة \_ جامعة العلوم التطبيقية ، دار وائل للنشر ص ٢٧

و مع بدايات القرن العشرين ظهرت مدرسة الادارة العلمية والتي يعتبر فردريك تايلور الأب الروحي لها،حيث إهتمت بالآلة اكثر من إهتمامها بالعنصر البشري ونظرت إلي الإنسان نظرة بسيطة وإعتبرته كائن اقتصادي أي يمكن التأثير علي سلوكه من خلال الحوافز المادية. وقد قدم تايلور دراسة الحركة و الزمن لأجل توفير الوقت و زيادة الإنتاجية . بالاضافة إلي التأكد علي ضرورة التخصص في العمل . ويمكن إيجازها في الآتي :

### الأسلوب الميكانيكي :

و الذي بموجبه إعتبرت الموارد الشرية عامل من عوامل الإنتاج شأنها شأن الأرض و رأس المال و كان وراء ذلك الإسلوب دوافع عدة منها :

- الثورة الصناعية و ما رافقها من ثورة تقنية أحلت الكثير من الآلات محل الانسان فأحدثت تغييراً هائلاً في علاقات العمل و العلاقات الإجتماعية .
- مبدأ تقسيم العمل : حيث ساد ذلك المبدأ و تعزز في تلك الفترة .
- توسع الإنتاج و من ثم ازدياد الإهتمام باقتصاديات الإنتاج الكبير .
- انخفاض مدارك ووعي العاملين بحقوقهم و مطالبهم المهنية و الثقافية و التعليمية و الصحية .

### الإسلوب الأبوي :

لقد كان وراء الإنتقال من الأسلوب الميكانيكي الي الأسلوب الأبوي عوامل عدة منها :

- ظهور النقابات و الإتحادات العمالية التي باتت قوة في مواجهة الإدارة وجهة تحد لها .

- ظهور الحركة الفكرية العلمية في الإدارة و التي تمثلت بكل من تايلور و فابول و دانتي و جلبرت .

- الحرب العالمية الأولى و الظروف التي خلقتها من زيادة الإنتاج و الحاجة الملحة لأصحاب المصانع في البحث عن مزيد من القوة العاملة لسد ذلك التنامي في الإنتاج .

### أسلوب النظام الإجتماعي :

بعد أن أفل أسلوب الأبوي في الإدارة بداء بالظهور أسلوب آخر هو أسلوب النظام الإجتماعي ، و كان من دواعيه ما يلي :

- المواقف التي تبنتها نقابات العمال من الأسلوب الأبوي و منها اعتباره العمال أطفال يتلقون الخدمة و الحماية .

- الكساد الكبير الذي ظهر عام ١٩٢٩ م و الذي حمل القيادات الإدارية الي إعادة النظر في الكثير من أفكارها و آراءها في العمل والإدارة و أساليب الإنتاج و الإقتصاد .

- إنتشار التعلم و المعرفة لدى القيادات العاملة و شيوع الثقافة ووعي العمال بقضاياهم .

- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي قادها ( ألتون مايو ) سنة ١٩٢٦ م لدراسة أثار الروح المعنوية للعمال علي الكفاء الإنتاجية .

- ظهور المدرسة السلوكية بقيادة ( ماري باركر ) التي أكدت علي العامل الإنساني في الإدارة .

- تأثير معطية الأساليب الرياضية و بحوث العمليات و الإحصاء التي استخدمت في عمليات تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية .

- ظهور المدارس الحديثة في الإدارة منها نظام الجودة الشاملة .<sup>(١)</sup>

## أهداف إدارة الموارد البشرية: (٢)

تطابق بصورة قوية جداً أهداف المنشأة عموماً و أهداف إدارة الموارد البشرية بإعتبارها جزءاً أصيلاً و أساسياً من المنشأة التي يجب أن تتكامل فيها أدوار الأجزاء المختلفة لتحقيق الهدف الأكبر للمنشأة ، و يمكن حصر بعض هذه الأهداف فيما يلي :

١.تهدف إدارة الموارد البشرية لتوفير الأيدي العاملة التي تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها الكلية .

٢.كما تهدف الي القيام بالدراسات و الأبحاث الرامية الي تخفيض معدل دوران العمل و التسرب الوظيفي و الحد من إرتفاع معدلات الغياب ، و ذلك من خلال عدد من الوسائل منها :

- وضع سياسة عادلة للأجور و الحوافز و متناسبة مع العمل الذي يؤديه الفرد و مقدرة المنشأة علي الدفع .
- دعم علاقات العمل و العلاقات الإنسانية بين العاملين .
- تحقيق مستوى من القيادة و الإشراف يتعامل مع الفرد بحكم إنسانية وليس بحكم القانون و المنصب .
- توفير الجو الوظيفي الملائم و المحفز للبذل و العطاء .

٣. أيضاً تهدف الي ضمان حصول المنظمة علي العدد المناسب من العاملين بمستوى التأهيل المناسب في الزمان المناسب و المكان المناسب و بالتكلفة المناسبة .

---

١ مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، ص ٢٠ ، دار المناهج للنشر و التوزيع ١٤٣٥ هـ \_ ٢٠١٤ م .  
٢ أبو العباس فضل المولى كجوك، ادارة الموارد البشرية الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، ٢٠٠٩م، ص ١٤-١٥ .

٤. كذلك تهدف الي تنمية الموارد البشرية من خلال تصميم برامج التدريب التي تتفق مع المسارات الوظيفية المختلفة .

٥. تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال التصميم الجيد للوصف الوظيفي و برامج تقويم و ترتيب الوظائف و التقنيات الأخرى .

### أهم العوامل التي أبرزت أهمية و دور إدارة الموارد البشرية

١. إكتشاف أهمية العنصر البشري .

٢. كبر حجم المنظمة و نموه و كبر عدد الموظفين .

٣. ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك علي وضع الموظف و أنظمة العمل.

\* موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة :

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً إستراتيجياً و أخذت مكانه مرموقة في الهيكل التنظيمي و مع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لاخري لعدة عوامل و من اهمها :

أ. نمط إدارة المنظمة و مدي فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية .

ب. عدد العاملين في المنظمة .

الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

### وظائف الموارد البشرية: (١)

ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي :

أ. تخطيط الموارد البشرية .



- ب. إدارة تدفقات العمل و تحليل الوظائف .
- ج. إختبار الموارد البشرية .
- د. إدارة الأداء و تقويمه .
- هـ. دوافع العمل و رضى العاملين .
- و. تدريب و تطوير العاملين .
- ز. التخطيط و التطوير المهني .
- ح. أنظمة الأجور و الرواتب .
- ط. أنظمة الفوائد .
- ي. أنظمة الحوافز
- ك. علاقات العمل .
- ل. إنضباط العاملين .
- م. السلامة المهنية و الأمن الصناعي .
- ن. نظام معلومات الموارد البشرية .

#### التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية : (١)

تواجه المنظمات العديد من التحديات التنافسية المؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بها ؛ مما يلزمها بضرورة دراستها و تحليلها ، و استخلاص أثارها المتعددة . و من بين هذه التحديات :

---

"١" د . منير نوري ، د . فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية ( كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة التلاف، الجزائر ، جامعة سكيكدة – الجزائر ) ٢٠١١ م – ١٤٣٢ هـ ص ٧٤ .

١. تحديات العولمة .
٢. تحديات الجودة .
٣. التحديات الإجتماعية .
٤. تحديات نظم الأداء المتميز في العمل .

## المبحث الثالث

### العلاقة بين متغيرين

قبل تناول العلاقة بين الرقابة الداخلية والموارد البشرية نلاحظ ان المورد البشرى هو أساس تنفيذ الرقابة الداخلية وإدارة الموارد البشرية. ويتجلى ذلك فى ان الانسان واضع أسس وعناصر الرقابة الداخلية وإدارة الموارد البشرية من حيث التعريف والاهداف والخصائص والاهمية وهو المنوط به تحقيق الاهداف من خلال وضع اساسيات والتخطيط والبرامج المطلوبة لإنجاح أى عمل سواء كان فى جهة الرقابة الداخلية وإدارة الموارد البشرية.

إذاً العلاقة بين الموضوعين متطابقة تماماً بدليل أن الموارد البشرية هى التى توفر الكوادر المؤهلة والفعالة لعمل المنوط بها، هى التى توفر الكوادر المؤهلة والفعالة لعمل المنوط بها، لاسيما فى الرقابة الداخلية وهذه الكوادر هى التى تلاحظ وتراغب المتغيرات الزمنية وتسعى فى تغيير البرامج والخطط والسياسات وصولاً لعصر العولمة والإلكترونيات.

خلاصاً نجد أن هناك علاقة قوية بين تطبيق عملية الرقابة الداخلية وإدارة الموارد البشرية بالمنشأة، كلما كانت هنالك رقابة داخلية جيدة كلما تمت الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمنشأة بصورة افضل.

## **الفصل الثالث: الدراسة الميدانية**

المبحث الأول: نبذة عن منطقة الدراسة

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان

## المبحث الأول

### نبذة عن منطقة الدراسة

تأسست شركة دانفوديو لخدمات البترول عام ٢٠٠١ وهي مملوكة ١٠٠% لشركة دانفوديو القابضة

#### المهمة:

- التنوع فى الاستثمار.
- التطوير المستمر للعمل وموضع العاملين حيث يعتبر العاملين فى هذا المجال هم الثروة الحقيقية نسبة لأن هذا المجال تخصصى.

#### الرؤية المستقبلية:

- نسعى للانتشار فى محيطنا الاقليمى والعربى فى المستقبل بعد اكتمال قاعدة الانطلاق وذلك من خلال شركات بناءه حيث انه لدينا الآن مذكرة تفاهم مع شركة يمنية للعمل فى اليمن بعداستتباب الأمن هنالك وكلك تم التفاهم للعمل بيوغندا عند البدء فى برنامج استخراج البترول المتوقع ٢٠١٨م.
- تم التفاهم مع شركة KR الصينية على العمل معنا فى اليمن أو يوغندا أو العراق إذا استطعنا ان نوفر فرص حقيقية وشركة KR الصينية هى شركة عملاقة لها شركة مقاولات فى مجال الحفر WorkOver وخلافه وهى قادرة على التمويل.

## منهجية الالتزام:

منذ تأسيس الشركة انتهجت الالتزام والعمل الجاد، ومنذ تأسيسها لم يحدث لها ان اخلت  
بإى من العقود المبرمة مع شركات البترول العاملة.

## مجالات العمل الحالية للشركة:

- صيانة آبار البترول WorkOver.
- خدمات NDT.
- مجال التوريد.
- التعدين.

## :Over Work

لدينا ثلاثة حفارات

١. ١-DPS بطاقة ٤٥٠HP.

٢. ٢-DPS بطاقة ٦٥٠HP.

وهما يعملان لدى شركة استار أويل بعقد ينتهى فى ديسمبر ٢٠١٧م

- ٣. ٣-DPS بطاقة ٦٥٠ HP، لايعمل ولدينا مساعى لبيعه أو تشغيله فى السودان -  
اليمن أوالعراق.

## خدمات NDT:

لدى دانفوديو شراكة فى هذا العمل مع شريك هندى وهى شركة NDTL نسبة دانفوديو منها  
٤٥% ولدينا عقود سارية ومجددة (GNPOC, RAWAT, Petro-Energy& Start Oil) .

## :NON DESTRUCTIVE TEST

- هذا المجال يعتمد اعتمادا كاملا على كفاءة المهندسين وقد عملنا برامج تدريب فى السابق وسوف نعملها فى المستقبل.
- هى فحص تخصصى لمعدات البترول وملحقاته لمعرفة النافع من غيره.
- تأثير قلة عمل شركات البترول أثر سلبا على العمل.

### مجال التوريد:

- تعمل الشركة فى كافة أنواع التوريدات الخاصة بالبترول:
  ١. Casing pieeps ومواسير تبطين الآبار.
  ٢. مواسير سير نقل الخام Line Pipes.
  ٣. رؤوس التحكم.
  ٤. رؤوس الحفر.
  ٥. توريد الطلمبات والكمبروسورات.
  ٦. توريد المصافى الخاصة بمنع دخول الرمال إلى الآبار.
  ٧. توريد مواسير ضخ البترول Tubing.
  ٨. توريد مواسير مموجه وهى خاصة بالطرق الخلوية وتعمل ككبارى فى الخيران.
  ٩. الاسبيرات وخلافه.
- هذا المجال كان المورد الأول للشركة حتى عام ٢٠١١م حيث تأثر بعدها نسبة ل:
  ١. تقليص شركات الحفر لبرامجها.
  ٢. انفصال الجنوب ذهاب شركتى PDOC & WNPOC للجنوب.

٣. زيادة المنافسة.

٤. المنافسة غير العادلة من الشركات الأمنية.

٥. زيادة تكلفة التمويل.

### التعدين:

شركة دانفوديو لديها عمل جارى فى مجال الذهب.

- الأول فى مجال الكرتة وتمتلك شركة دانفوديو ٥٠% من مصنع معالجة الكرتة فى أبوحممد، وقد بدأت الإنتاج فى شهر مارس ٢٠١٧م.
- كذلك تمتلك شركة دانفوديو مربع فى منطقة جبيت المعادن مساحته ٣٠٥٠ كيلو مربع.



## المبحث الثاني

### تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات

أولاً: الترميز :

تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسب الآلي للتحليل الإحصائي حسب الأوزان الآتية:

أوافق بشدة	وزنها	٥
أوافق	وزنها	٤
محايد	وزنها	٣
لا أوافق	وزنها	٢
لا أوافق بشدة	وزنها	١

$$\text{الوسط الفرضي} = \text{مجموع الأوزان} = ١ + ٢ + ٣ + ٤ + ٥ = ١٥$$

عددنا ٥

الغرض من حساب الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا قل الوسط الفعلي للعبارة عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا زاد الوسط الحسابي الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة .

ثانياً: الأسلوب الإحصائي :

استخدم برنامج ألد (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً SPSS مختصر لـ statistical package for social sciences والتي تعنى بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأسلوب الإحصائي

المستخدم في تحليل هذه البيانات هو التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأوزان إجابات المبحوثين .

الوسط الحسابي يستخدم لوصف البيانات أي لوصف اتجاه المبحوثين نحو العبارة هل هو سلبي أم إيجابي للعبارة فإذا زاد الوسط الحسابي الفعلي عن الوسط الحسابي الفرضي (٣) فهذا يعني أن اتجاه إجابات المبحوثين إيجابي للعبارة أي يعني الموافقة على العبارة.

ولاختبار تكرارات إجابات المبحوثين هي في الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي أستخدم اختبار مربع كأي لجودة التطابق .

أي لاختبار الفرض الآتي إلى أي مدى التكرارات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين تتوزع بنسب متساوية (منتظمة) للعبارات : (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)، فإذا كان حجم العينة ٤٠ يتوزعون بنسب متساوية للإجابات الخمسة (٨ لكل إجابة ) فإذا كان هنالك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوقع (٨ لكل أجا به) وبين التكرارات المتحصل عليها هذا يعني أن إجابات المبحوثين تميل نحو الإيجابية أو السلبية حيث يمكن تحديد ذلك من خلال الوسط الحسابي الفعلي هل هو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي أم اقل من الوسط الفرضي .

اختبار مربع كأي نحصل فيه على قيمة مربع كأي

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E)^2}{E_i}$$

حيث أن:

$O_i$  : هي التكرارات المشاهدة ( المتحصل عليها من العينة )

$E_i$  : هي التكرارات المتوقعة (٨ في هذه الدراسة )

$$\sum_{i=1}^n$$

: المجموع

n : عدد أفراد العينة

i : ٣ . ٢ . ١

كما أن القيمة الاحتمالية فهي التي تحدد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية (٠.٠٥) فإذا كانت أقل من ٠.٠٥ فهذا يدل على أنه توجد فروق بين التكرارات والمشاهدة والتكرارات المتوقعة . وفي هذه الحالة نقارن الوسط الحسابي الفعلي للعبارة بالوسط الفرضي فإن كان أقل من الوسط الفرضي دليل كافي على عدم موافقة الباحثين على العبارة أما إذا كان أكبر من الوسط الفرضي فهذا دليل على موافقة الباحثين على العبارة .

### الثبات الإحصائي

يقصد بثبات الإختبار ان يعطي المقياس نفس النتائج اذا ما استخدم اكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة و يعني الثبات أيضاً أنه اذا ما طبق إختبار ما على مجموعة من الافراد ورصدت درجات كل منهم ثم اعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها و تم الحصول على الدرجات نفسها يكون ثابتاً تماماً ، كما يعرف الثبات ايضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي الحصول عليها مما يقيسه الاختبار .

### معامل ثبات كرونباخ ألفا

يتم حساب معامل معامل ثبات ألفا كرونباخ بإستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف او سالب .

يقصد الإتساق الداخلي لأسئلة الإستبانة هي قوة الإرتباط بين درجات كل مجال و درجات أسئلة الإستبانة الكلية.

○ لحساب الثبات استخدم الباحثون اسلوب معامل (ألفا كرونباخ Cronbach's alp).

صيغة حساب معامل كرونباخ ألفا

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right)$$

عدد العناصر

مجموع مربعات العناصر

مربع الانحراف المعياري الكلي

بلغت قيمة معامل الثبات حوالي ٠.٧٣ وهي نسبة عالية وهذا ثبات الاختبار وصلاحيته

ولإيجاد الصدق = الثبات

$$\sqrt{٠.٧٣} = ٠.٨٥ = \text{الصدق}$$

معامل الصدق يساوي (٠.٨٥) وهذا يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

القسم الأول : تحليل البيانات الشخصية

جدول رقم (١/٢/٣)

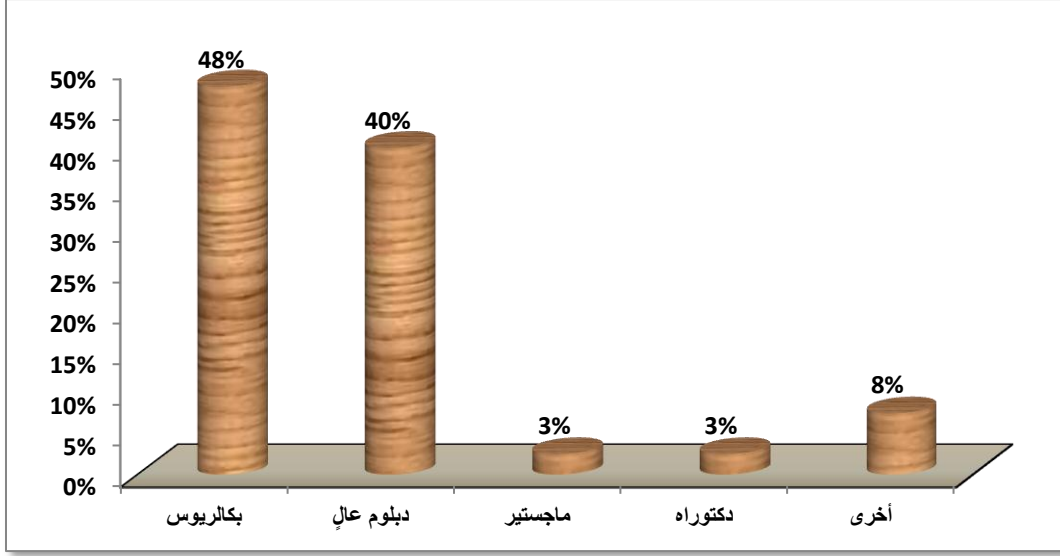
التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	١٩	٤٧.٥
من ٣١ - ٤٦ سنة	١٦	٤٠
من ٤٧ - ٥٠ سنة	١	٢.٥
من ٥١ - ٥٥ سنة	١	٢.٥
أكثر من ٥٥ سنة	٣	٧.٥
المجموع	٤٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة، ٢٠١٧ م

شكل رقم (١/٢/٣)

### التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

من الجدول رقم (١/٢/٣) والشكل البياني رقم (١/٢/٣) فإن ٤٧.٥% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، و ٤٠% منهم تتراوح أعمارهم من ٣١ - ٤٦ سنة، بينما ٢.٥% أعمارهم من ٤٧ - ٥٠ سنة، كذلك ٢.٥% أعمارهم من ٥١ - ٥٥ سنة، و ٧.٥% أعمارهم أكثر من ٥٥ سنة.

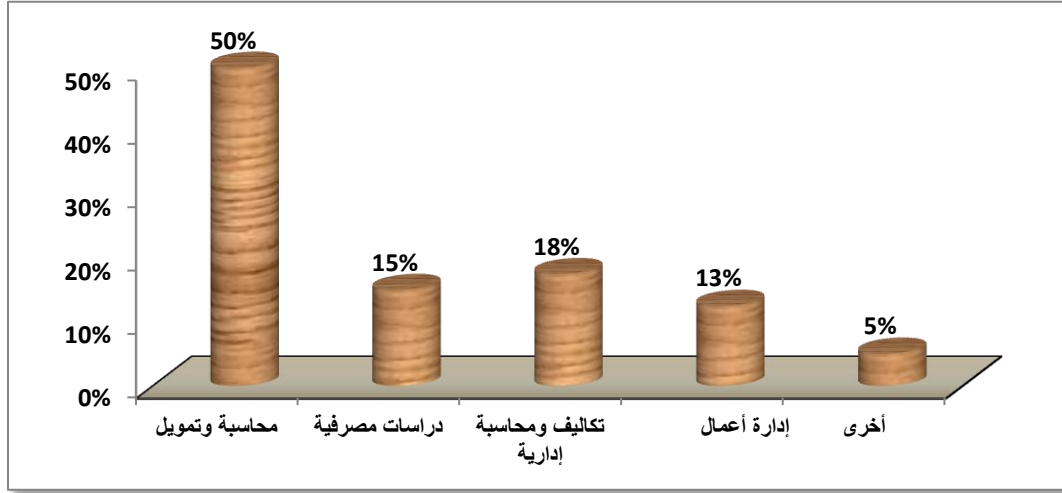
### جدول رقم (٢/٢/٣)

#### التكرارات لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل الأكاديمي

المؤهل الأكاديمي	التكرار	النسبة (%)
بكالوريوس	٢٠	٥٠
دبلوم عالٍ	٦	١٥
ماجستير	٧	١٧.٥
دكتوراه	٥	١٢.٥
أخرى	٢	٥
المجموع	٤٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

شكل رقم (٢/٢/٣)  
أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل الأكاديمي



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

من الجدول رقم (٢/٢/٣) والشكل البياني رقم (٢/٢/٣) فإن ٥٠% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم الأكاديمي بكالوريوس ، و ١٥% مؤهلهم الأكاديمي دبلوم عالٍ ، بينما ١٧.٥% منهم مؤهلهم الأكاديمي ماجستير ، و ١٢.٥% مؤهلهم الأكاديمي دكتوراه ، و ٥% من افراد العينة لديهم مؤهلات الأكاديمي أخرى.

### التخصص العلمي

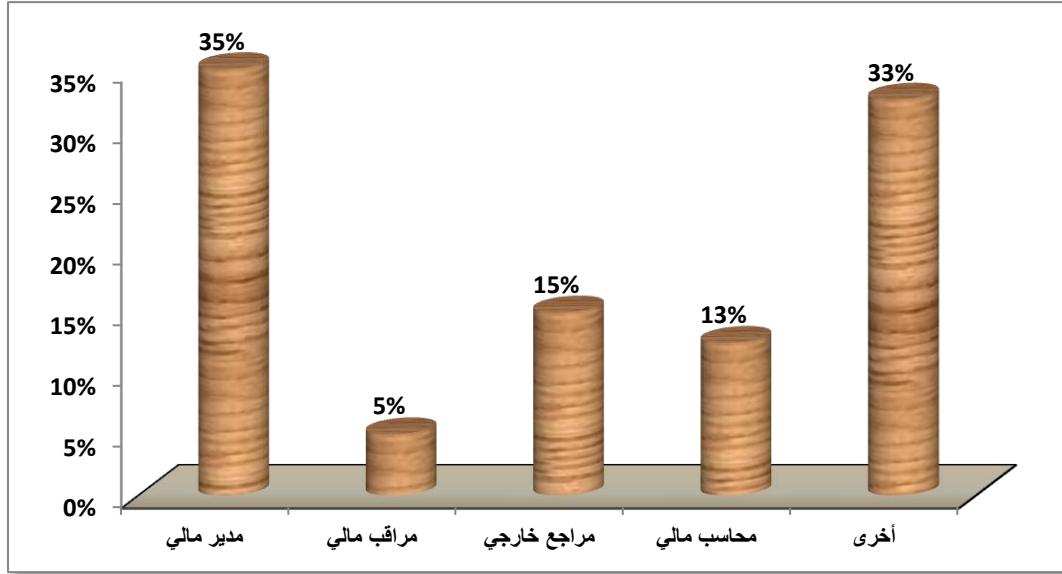
#### جدول رقم (٣/٢/٣)

#### التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة %	التكرار	التخصص العلمي
٣٥	١٤	محاسبة وتمويل
٥	٢	دراسات مصرفية
١٥	٦	تكاليف ومحاسبة إدارية
١٢.٥	٥	إدارة أعمال
٣٢.٥	١٣	أخرى
١٠٠	٤٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

شكل بيان رقم (٣/٢/٣)  
أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

من الجدول رقم (٣/٢/٣) والشكل البياني رقم (٣/٢/٣) فإن ٣٥% من أفراد العينة تخصصهم العلمي محاسبة وتمويل ، و ٥% تخصصهم العلمي إدارة أعمال ، بينما ١٥% تخصصهم تكاليف ومحاسبة إدارية ، و ١٢.٥% من افراد العينة تخصصهم العلمي إدارة أعمال، بينما ٣٢.٥% من أفراد العينة لديهم تخصصات علمية أخرى.

### المسمى الوظيفي

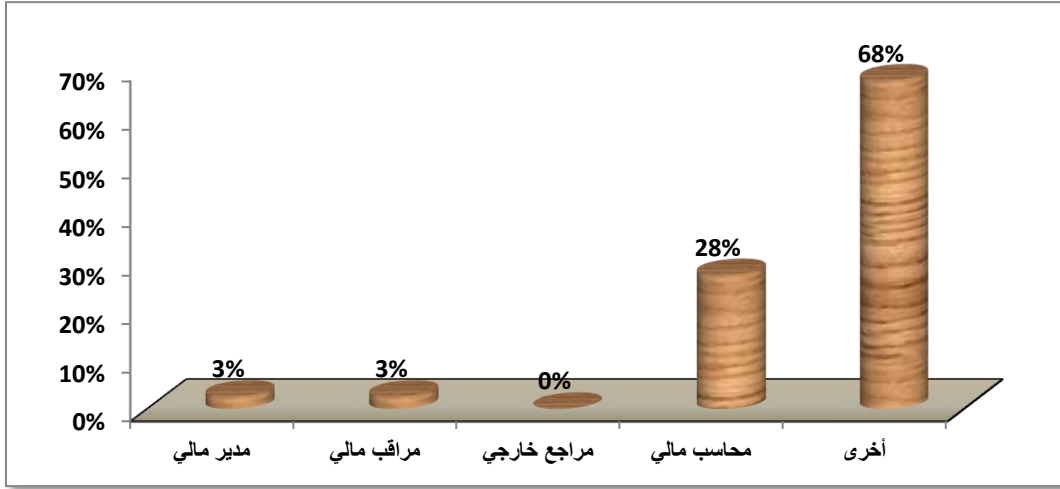
#### جدول رقم (٤/٢/٣)

#### التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
٢.٥	١	مدير مالي
٢.٥	١	مراقب مالي
-	-	مراجع خارجي
٢٧.٥	١١	محاسب مالي
٦٧.٥	٢٧	أخرى
١٠٠	٤٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

شكل بيان رقم (٤/٢/٣)  
أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

من الجدول رقم (٤/٢/٣) والشكل البياني رقم (٤/٢/٣) فإن ٢.٥% من أفراد العينة الدراسة يشغلون وظيفة مدير عام، و ٢.٥% مدراء ماليين، بينما ٢٧.٥% محاسبين ماليين ، بينما ٦٧.٥% من أفراد العينة يشغلون وظائف أخرى.

المؤهل المهني

جدول رقم (٥/٢/٣)

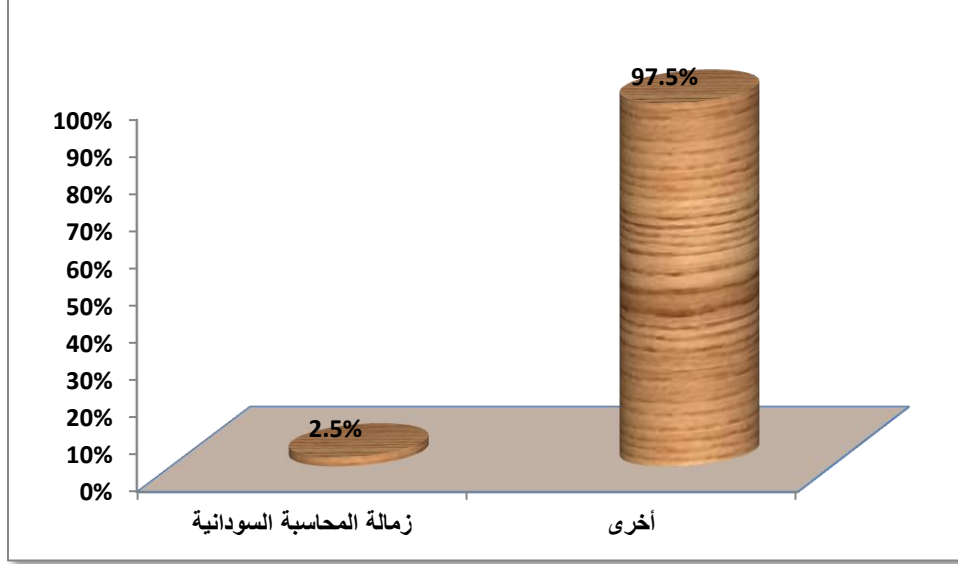
التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل المهني

النسبة %	التكرار	المؤهل المهني
-	-	زمالة المحاسبة البريطانية
-	-	زمالة المحاسبة الأمريكية
-	-	زمالة المحاسبة العربية
٢.٥	١	زمالة المحاسبة السودانية
٩٧.٥	٣٩	أخرى
١٠٠	٤٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م



شكل بياني رقم (٥/٢/٣)  
لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

من الجدول رقم (٥/٢/٣) والشكل البياني رقم (٥/٢/٣) فإن ٢.٥% من أفراد العينة مؤهلهم المهني زمالة المحاسبة السودانية ، بينما ٩٧.٥% لديهم مؤهلات مهنية أخرى.

### سنوات الخبرة

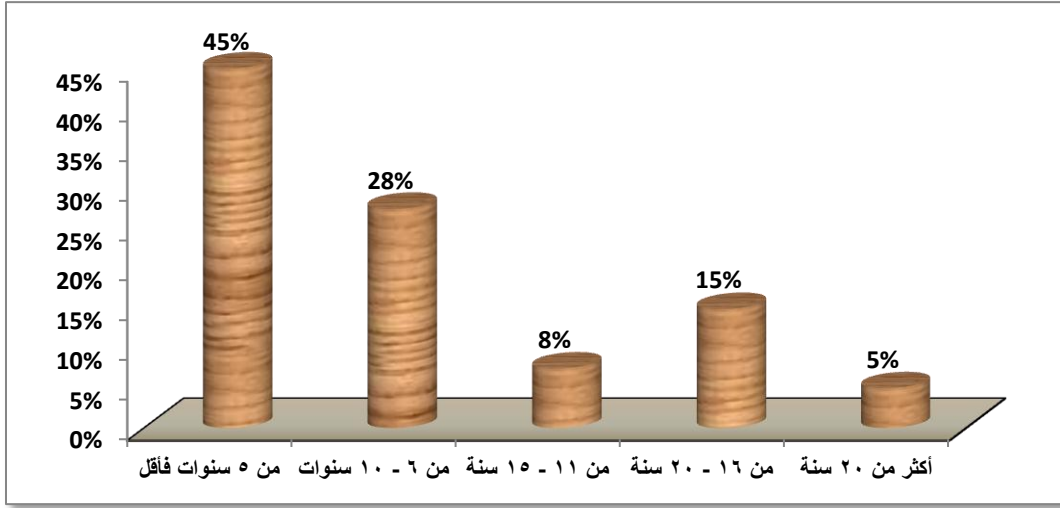
#### جدول رقم (٦/٢/٣)

#### التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
٤٥	١٨	من ٥ سنوات فأقل
٢٧.٥	١١	من ٦ - ١٠ سنوات
٧.٥	٣	من ١١ - ١٥ سنة
١٥	٦	من ١٦ - ٢٠ سنة
٥	٢	أكثر من ٢٠ سنة
١٠٠	٤٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

شكل بيان رقم (٦/٢/٣)  
أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

من الجدول رقم (٦/٢/٣) والشكل البياني رقم (٦/٢/٣) فإن ٤٥% من أفراد العينة سنوات خبرتهم من ٥ سنوات فأقل ، و ٢٧.٥% سنوات خبرتهم من ٦ - ١٠ سنوات ، بينما ٧.٥% سنوات خبرتهم من ١١ - ١٥ سنة ، و ١٥% سنوات خبرتهم من ١٦ - ٢٠ سنة، و ٥% سنوات خبرتهم أكثر من ٢٠ سنة.

نص الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الرقابة الداخلية وسوء إستغلال الموارد البشرية.

جدول رقم (٧/٢/٣)

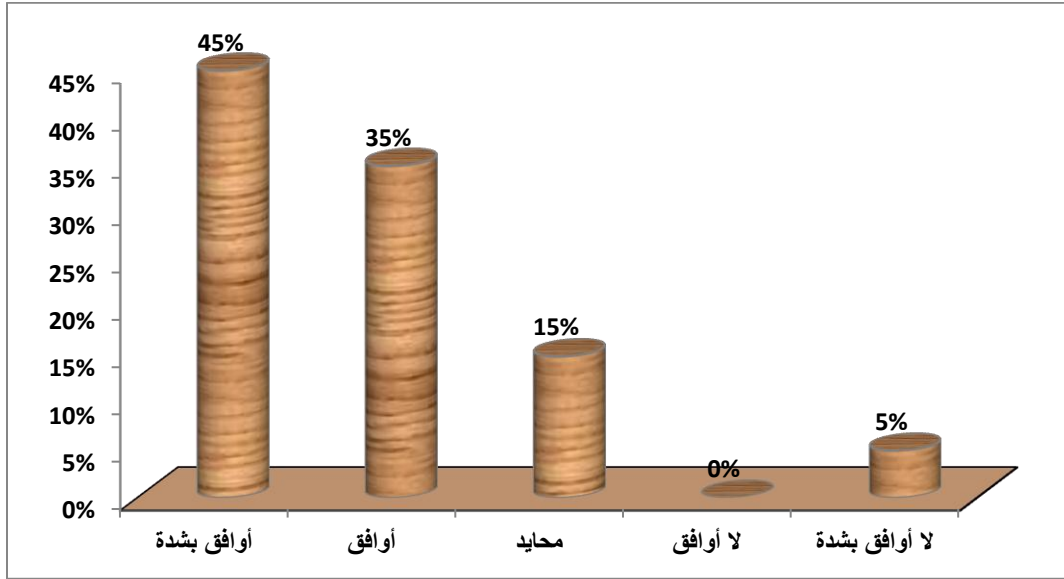
التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
٤٠	٢	-	٦	١٤	١٨	١. ضعف الرقابة الداخلية يؤدي إلى تدهور المورد البشري.
%١٠٠	%٥	-	%١٥	%٣٥	%٤٥	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

### شكل بياني رقم (٧/٢/٣)

#### إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

من الجدول رقم (٧/٢/٣) والشكل البياني رقم (٧/٢/٣) فإن ٤٥% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن ضعف الرقابة الداخلية يؤدي إلى تدهور المورد البشري، و ٣٥% منهم موافقون، بينما ١٥% محايدون، و ٥% لا يوافقون بشدة.

### جدول رقم (٨/٢/٣)

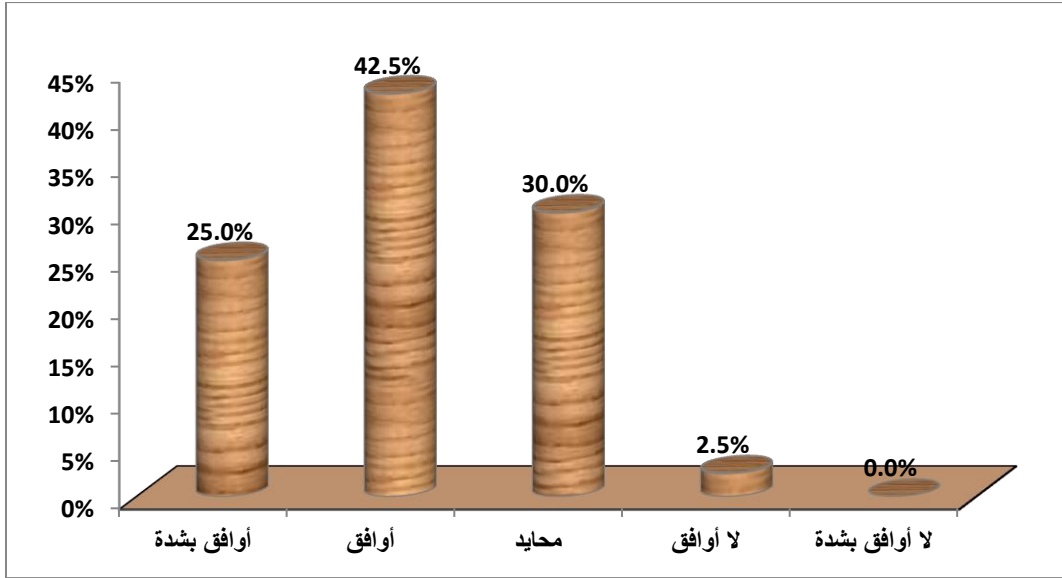
#### التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الأولى.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
٤٠	-	١	١٢	١٧	١٠	٢. وجود نظام كفاء للرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة الإستفادة من التدوير الوظيفي.
%١٠٠	-	%٢.٥	%٣٠	%٤٢.٥	%٢٥	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

### شكل بياني رقم (٨/٢/٣)

#### إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

يتضح من الجدول رقم (٨/٢/٣) والشكل البياني رقم (٨/٢/٣) فإن ٢٥% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن وجود نظام كفاء للرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة الإستفادة من التدوير الوظيفي ، و ٤٢.٥% موافقون، بينما ٣٠% محايدون، و ٢.٥% لا يوافقون.

### جدول رقم (٩/٢/٣)

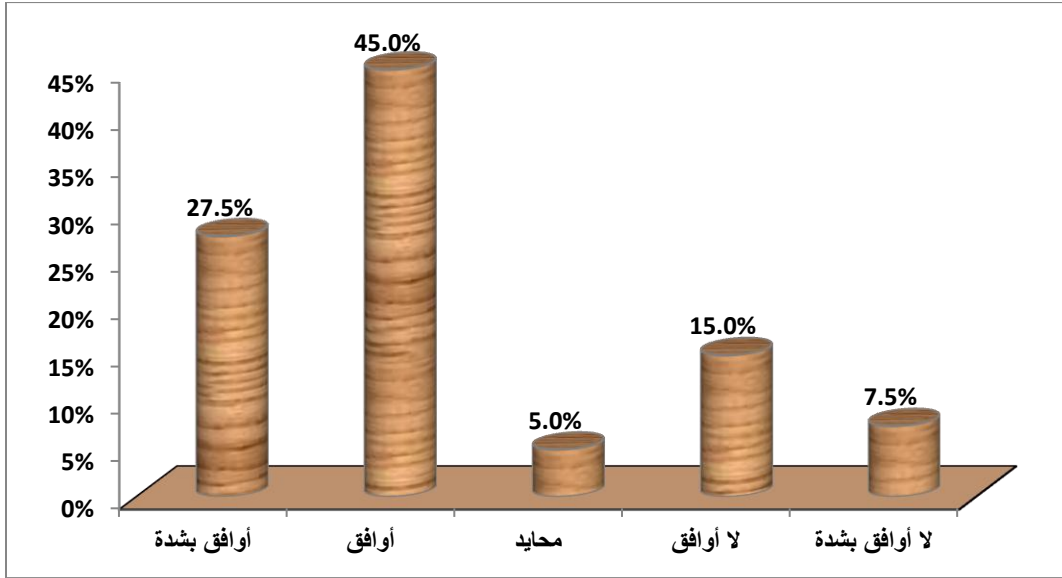
#### التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الأولى.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
٤٠	٣	٦	٢	١٨	١١	٣. إرتباط الموارد الشريفة بالرقابة يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للكادر البشري.
%١٠٠	%٧.٥	%١٥	%٥	%٤٥	%٢٧.٥	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

### شكل بياني رقم (٩/٢/٣)

#### إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة، ٢٠١٧ م

من الجدول رقم (٩/٢/٣) والشكل البياني رقم (٩/٢/٣) فإن ٢٧.٥% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن إرتباط الموارد البشرية بالرقابة يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للكادر البشري ، و ٤٥% منهم موافقون ، بينما ٥% محايدون، و ١٥% لا يوافقون، و ٧.٥% لا يوافقون بشدة.

### جدول رقم (١٠/٢/٣)

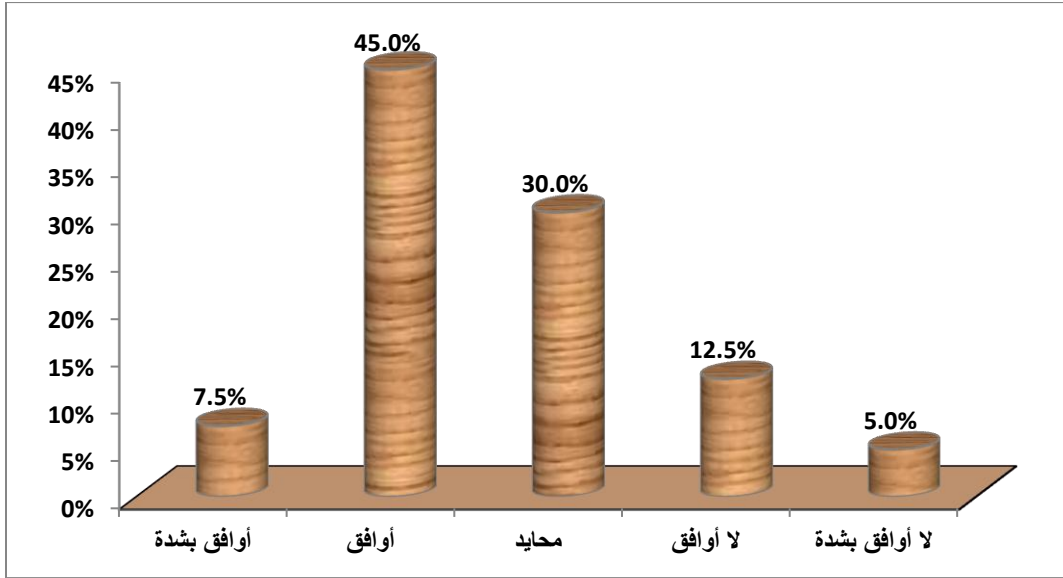
#### التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الأولى.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
٤٠	٢	٥	١٢	١٨	٣	٤. ضعف الرقابة الداخلية يؤدي إلى ضعف الإستغلال الأمثل للكادر البشري.
%١٠٠	%٥	%١٢.٥	%٣٠	%٤٥	%٧.٥	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة، ٢٠١٧ م

### شكل بياني رقم (١٠/٢/٣)

#### إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

يتضح من الجدول رقم (١٠/٢/٣) والشكل البياني رقم (١٠/٢/٣) فإن ٧.٥% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن ضعف الرقابة الداخلية يؤدي إلى ضعف الإستغلال الأمثل للكادر البشري ، و ٤٥% منهم موافقون ، بينما ٣٠% محايدون، و ١٢.٥% لا يوافقون، و ٥% لا يوافقون بشدة.

### جدول رقم (١١/٢/٤)

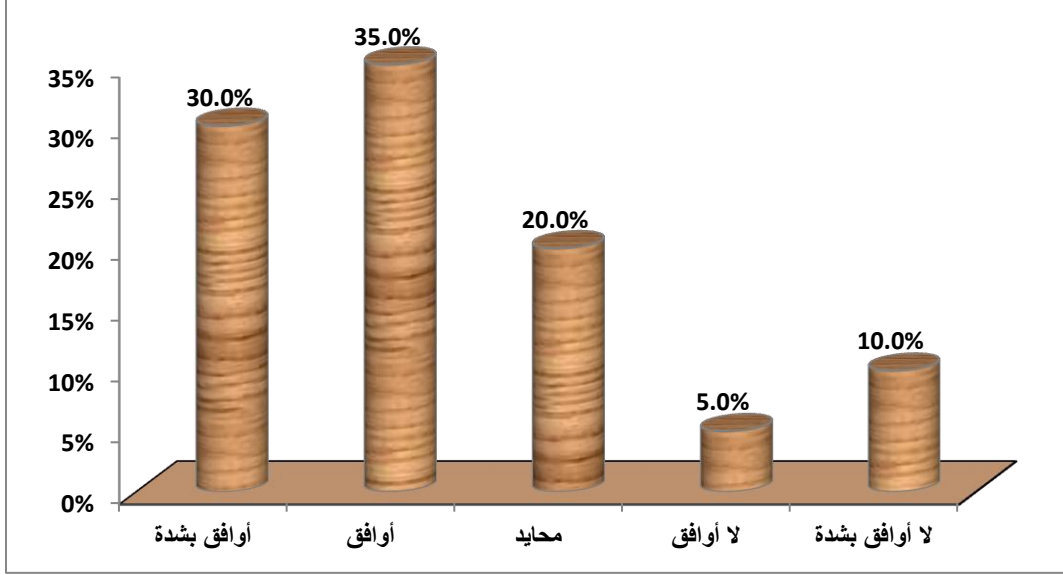
#### التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الأولى.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
٤٠	٤	٢	٨	١٤	١٢	٥. يعتمد الإستغلال الأمثل للموارد البشرية على نظام المراجعة الداخلية.
%١٠٠	%١٠	%٥	%٢٠	%٣٥	%٣٠	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

شكل رقم (١١/٢/٣)

لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

يتضح من الجدول رقم (١١/٢/٣) والشكل البياني رقم (١١/٢/٣) فإن ٣٠% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن الإستغلال للموارد البشرية يعتمد على نظام المراجعة الداخلية ، و ٣٥% منهم موافقون ، بينما ٢٠% محايدون، و ٥% لا يوافقون، و ١٠% لا يوافقون بشدة.

جدول رقم (١٢/٢/٣): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الأولى:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كآي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
١. ضعف الرقابة الداخلية يؤدي إلى تدهور المورد البشري.	٤.١	١	١٦	٣	٠.٠١
٢. وجود نظام كفاء للرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة الإستفادة من التدوير الوظيفي.	٣.٩	٠.٨	١٣	٣	٠.٠٤

٠.٠٠٠	٤	٢٢	١	٣.٧	٣. إرتباط الموارد البشرية بالرقابة يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للكادر البشري.
٠.٠٠٠	٤	٢٣	٠.٩	٣.٤	٤. ضعف الرقابة الداخلية يؤدي إلى ضعف الإستغلال الأمثل للكادر البشري.
٠.٠٠١	٤	١٣	١	٣.٧	٥. يعتمد الإستغلال للموارد البشرية على نظام المراجعة الداخلية.

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

يلاحظ من الجدول رقم (١٢/٢/٣) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها.

أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (٠.٨ - ١) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين.

بالنظر إلى القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي أن إجابات المبحوثين تتحيز لإجابة دون غيرها.

بناءً على هذا نتأكد صحة الفرضية التي نصها : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الرقابة الداخلية وسوء إستغلال الموارد البشرية.

إختبار الفرضية الثانية:

نص الفرضية الثانية : وجود رقابة داخلية فعالة يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للموارد البشرية.

جدول رقم (١٣/٢/٣)

التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الثانية.

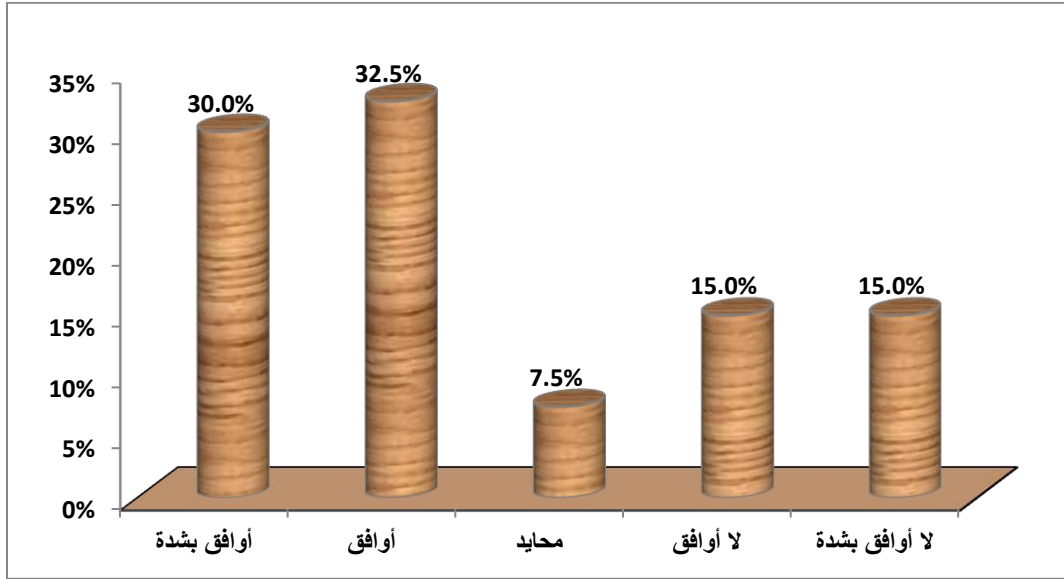
المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
٤٠	٦	٦	٣	١٣	١٢	١. ضعف الرقابة الداخلية وضعف الكادر البشري يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول.
%١٠٠	%١٥	%١٥	%٧.٥	%٣٢.٥	%٣٠	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٦ م



### شكل بياني رقم (١٢/٢/٣)

#### إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة، ٢٠١٦ م

من الجدول رقم (١٣/٢/٣) والشكل البياني رقم (١٢/٢/٣) فإن ٣٠% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن ضعف الرقابة الداخلية وضعف الكادر البشري يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول ، و ٣٢.٥% موافقون، بينما ٧.٥% محايدون، و ١٥% لا يوافقون، كذلك ١٥% لا يوافقون بشدة.

### جدول رقم (١٤/٢/٣)

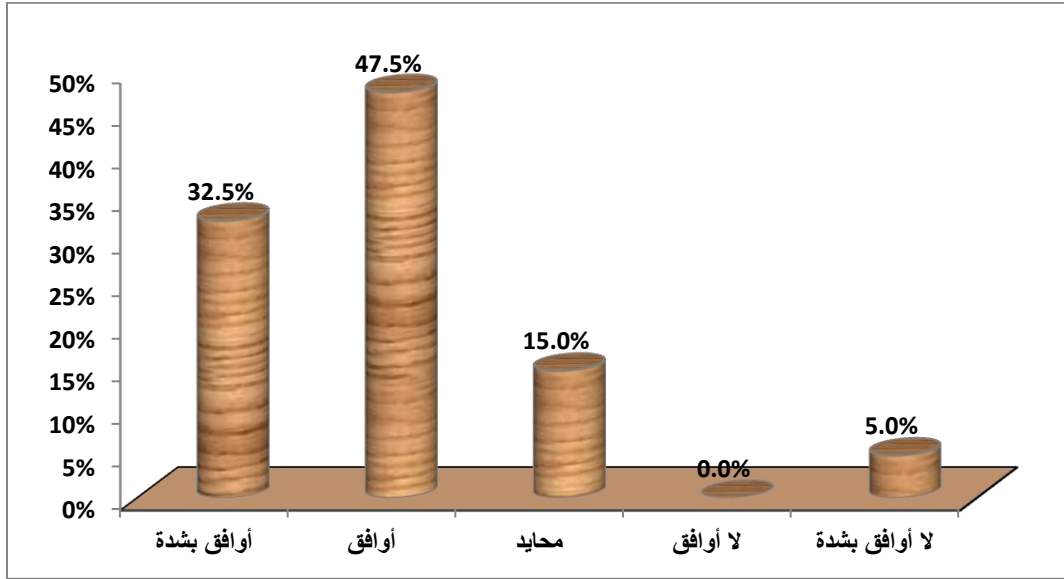
#### التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الثانية.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
٤٠	٢	-	٦	١٩	١٣	٢. الرقابة الداخلية الفعالة تساعد
%١٠٠	%٥	-	%١٥	%٤٧.٥	%٣٢.٥	في الإستغلال الأمثل للموارد البشرية.

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة، ٢٠١٧ م

### شكل بياني رقم (١٣/٢/٣)

#### إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة، ٢٠١٧ م

يتضح من الجدول رقم (١٤/٢/٣) والشكل البياني رقم (١٣/٢/٣) فإن ٣٢.٥% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن الرقابة الداخلية الفعالة تساعد في الإستغلال الأمثل للموارد البشرية ، و ٤٧.٥% موافقون، بينما ١٥% محايدون، و ٥% لا يوافقون بشدة.

### جدول رقم (١٥/٢/٣)

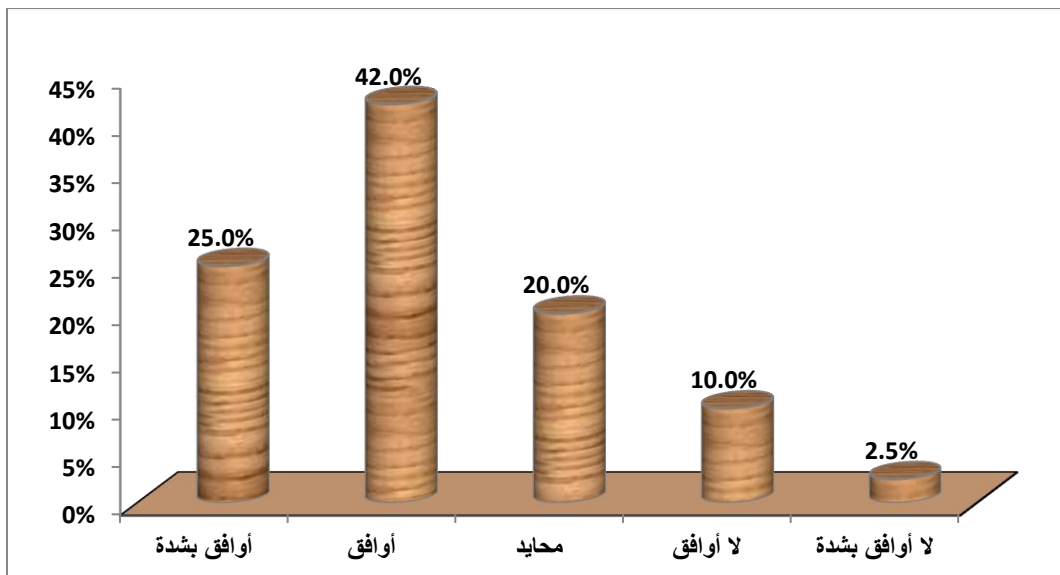
#### التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثانية.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
٤٠	١	٤	٨	١٧	١٠	٣. تصميم وتطبيق الرقابة
%١٠٠	%٢.٥	١٠	%٢٠	%٤٢	%٢٥	الداخلية بصورة مثالية في المنشأة يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للموارد البشرية.

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة، ٢٠١٧ م

### شكل بياني رقم (١٤/٢/٣)

#### إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة، ٢٠١٧ م

من الجدول رقم (٢٠/٢/٤) والشكل البياني رقم (١٩/٢/٤) فإن ٢٥% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تصميم وتطبيق الرقابة الداخلية بصورة مثالية في المنشأة يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للموارد البشرية ، و ٤٢% موافقون، بينما ٢٠% محايدون ، و ١٠% لا يوافقون، و ٢.٥% لا يوافقون بشدة .

### جدول رقم (١٦/٢/٣)

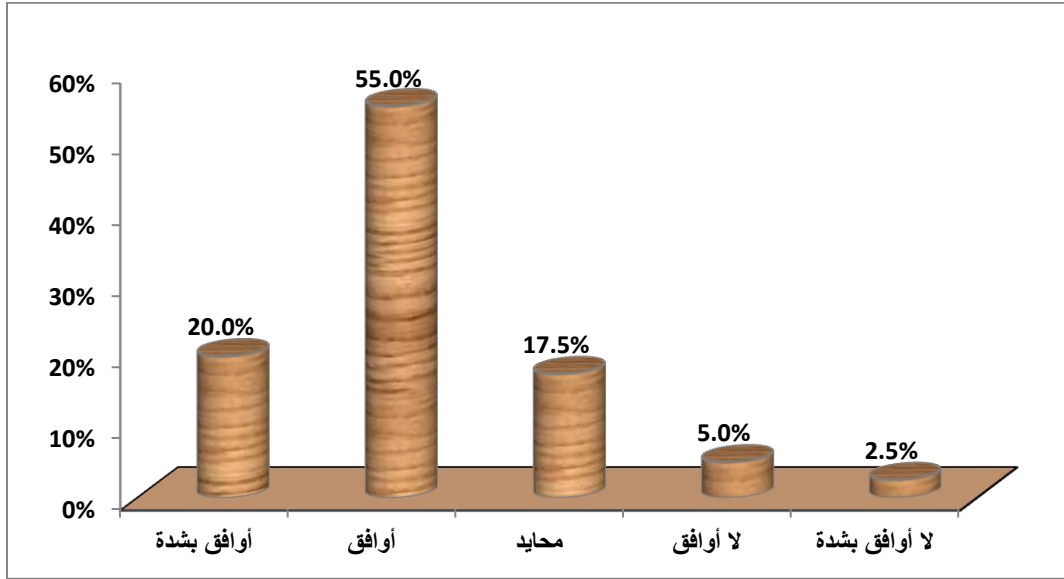
#### التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثانية.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
٤٠	١	٢	٧	٢٢	٨	٤. فعالية نظام الرقابة الداخلية يؤدي للإستغلال الأمثل للموارد البشرية.
%١٠٠	%٢.٥	%٥	%١٧.٥	%٥٥	%٢٠	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة، ٢٠١٧ م

### شكل بياني رقم (١٤/٢/٣)

#### لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

يتضح من الجدول رقم (١٦/٢/٣) والشكل البياني رقم (١٤/٢/٣) فإن ٢٠% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن فعالية نظام الرقابة الداخلية يؤدي للإستغلال الأمثل للموارد البشرية ، و ٥٥% موافقون، بينما ١٧.٥% محايدون، و ٥% لا يوافقون، و ٢.٥% لا يوافقون بشدة .

### جدول رقم (١٧/٢/٣)

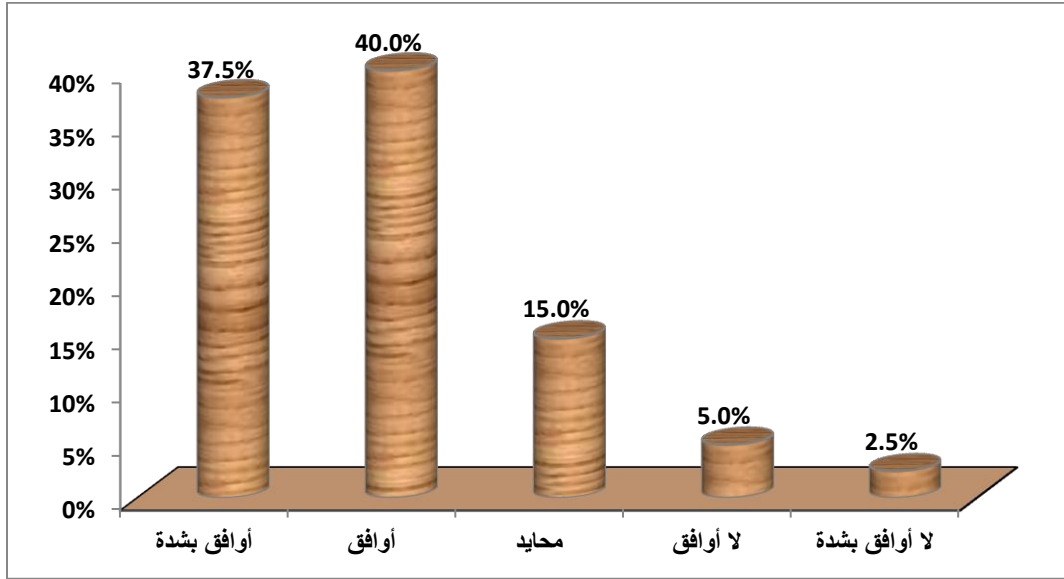
#### التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثانية.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
٥. الضبط الداخلي للرقابة الداخلية يساعد على المحافظة على أصول المنشأة.	١٥	١٦	٦	٢	١	٤٠
	٣٧.٥%	٤٠%	١٥%	٥%	٢.٥%	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

### شكل بياني رقم (١٥/٢/٣)

#### لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة، ٢٠١٧ م

يتضح من الجدول رقم (١٧/٢/٣) والشكل البياني رقم (١٥/٢/٣) فإن ٣٧.٥% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن الضبط الداخلي للرقابة الداخلية يساعد على المحافظة على أصول المنشأة، و ٤٠% موافقون، بينما ١٥% محايدون، و ٥% لا يوافقون، و ٢.٥% لا يوافقون بشدة.

جدول رقم (١٨/٢/٣): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الثانية:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كآي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
١. ضعف الرقابة الداخلية وضعف الكادر البشري يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول.	٣.٧	١	٩	٤	٠.٠٦
٢. الرقابة الداخلية الفعالة تساعد في الإستغلال الأمثل للموارد البشرية.	٤	٠.٩	١٧	٣	٠.٠١
٣. تصميم وتطبيق الرقابة الداخلية بصورة مثالية	٣.٧	١	١٨	٤	٠.٠١

					في المنشأة يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للموارد البشرية.
٠.٠٠٠	٤	٣٥	٠.٨	٣.٨	٤. فعالية نظام الرقابة الداخلية يؤدي للإستغلال الأمثل للموارد البشرية.
٠.٠٠٠	٤	٢٥	٠.٩	٤	٥. الضبط الداخلي للرقابة الداخلية يساعد على المحافظة على أصول المنشأة.

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، ٢٠١٧ م

يلاحظ من الجدول رقم (١٨/٢/٣) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها.

أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (٠.٨ - ١) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين.

بالنظر إلى القيمة الاحتمالية لجميع العبارات فهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي أن إجابات المبحوثين تتحيز لإجابة دون غيرها. مما سبق تتأكد صحة الفرضية التي نصها: وجود رقابة داخلية فعالة يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للموارد البشرية.

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود رقابة داخلية فعالة يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للموارد البشرية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الرقابة الداخلية وسوء إستغلال الموارد البشرية.
- ضعف الرقابة الداخلية يؤدي إلى تدهور المورد البشري.
- وجود نظام كفاء للرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة الاستفادة من التدوير الوظيفي.

- إرتباط الموارد الداخلية يؤدي الى الاستقلال الامثل للكادر البشرى.
- ضعف الرقابة الداخلية يؤدي الى ضعف الاستغلال الامثل للكادر البشرى.
- يعتمد الاستغلال الامثل للموارد على نظام المراجعة الداخلية.

### التوصيات:

- يجب الالتزام بتقوية الرقابة الداخلية للحفاظ على المورد البشرى.
- ضرورة تصميم نظام قوى للرقابة الداخلية حتى يتم استغلال الكادر البشرى بصورة جيدة.
- الالتزام بإنشاء رقابة داخلية قوى وكادر بشرى مؤهل ليساعد ذلك فى تقليل الجهد المبذول.
- الحرص على ان يكون نظام الرقابة الداخلية قوى وفعال حتى تستغل الموارد البشرية بصورة سليمة.

# المراجع



## المراجع

### القرآن الكريم

١. أبو العباس فضل المولى كجوك، ادارة الموارد البشرية الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، ٢٠٠٩م.
٢. أبن منظور ، لسان العرب ( بيروت - دار الفكر ، ١٩٩٩ ) .
٣. أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع سنة ١٤٢٠ .
٤. بدر عيسى النوفل ، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بدولة الكويت ( الأردن : جامعة الشرق الأوسط ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ٢٠١٠ م ).
٥. برفسور أحمد إبراهيم أبو سن \_ إدارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة الطبعة الأولى الخرطوم ، ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧ م
٦. برنوطي ، سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية - إداره الأفراد ، عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٧ ، ص ( ١٧ ) .
٧. جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية ، معايير التدقيق الحكومية ومعايير الرقابة الداخلية ، شركة اوغاريت للدعاية والإعلان ، فلسطين ٢٠٠٢
٨. جميل احمد توفيق ،إداره الاعمال مدخل تنظيمي (كلية التجاره ، جامعه الاسكندريه ) ، الدار الجامعية ، ١٩٩٧م.

٩. حبيب أبونا أبوبكر عبد الرحمن ، دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق كفاءة الوظائف الإدارية ، بحث تكميلي ماجستير محاسبة و تمويل غير منشور ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ٢٠٠٧ م .
١٠. خوري ، نعيم ، الرقابة الداخلية في البنوك المؤسسات المالية ، مجلة المدقق ، العدد ٢٩ ، عمان ، سنة ١٩٩٦ .
١١. دراسة إحسان الطيب مصطفى ، تقويم الرقابة في وزارة التعليم العالي دراسة تطبيقية جامعة الزعيم الازهري ( الخرطوم ، جامعة النيلين ) رسالة ماجستير غير منشورة .٢٠٠٧ .
١٢. دراسه ،وليم اندراوس ايران ،نظام الرقابه الداخليه في ترقية الاداء الاداري والمالي بمؤسسات التعليم العالي (الخرطوم، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رساله ماجستير غير منشوره ٢٠٠٧ ) .
١٣. ديسلر ،جاري ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيدأحمد عبدالمتعال ، ومراجعته عبد المحسن جودة ،الرياض ١٤٣٠ هـ ، ٢٠٠٩ م
١٤. راوية حسن - كلية التجاره ، مدينة مصر ،جامعه الإسكندريه ، الدار الجامعيه٢٠٠٢-٢٠٠٣ م .
١٥. السيد خليل هيكل ، الرقابه على المؤسسات العامه الانتاجيه والاستهلاكيه، رسالة دكتوراة ، كلية الحقوق، جامعة الاسكندرية، منشأة المعارف، ١٩٧٠م.
١٦. شحاتة السيد شحاتة ( دراسة الكلية لاساليب الرقابة على الضياع في المواد في الشركات الصناعية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية ) مع دراسة تطبيقية على بعض شركات قطاع

الصناعات الغذائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ١٩٩١

١٧. صلاح الشنقيطي ،التنظيم الاداري في قطاع الاعمال ، ( القاهرة ،دار المصارف ( ١٩٩٥ )
١٨. عبد الغفار حنفي ، د . عبد السلام قحف ،تنظيم وأدارة الاعمال ( كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية )مصر، ١٩٩٦م
١٩. عبد الله ، خالد أمين ، علم تدقيق الحسابات . الناحية العملية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى الاردن ، ١٩٩٠.
٢٠. عبد المحسن إسماعيل محمد ، دور الرقابة الداخلية في حماية الأصول ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير قسم المحاسبة و التمويل غير منشور ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٦ .
٢١. عبد الوهاب نصر وآخر،الرقابة الداخلية الحديثة ، كلية التجارة \_جامعة الإسكندرية٢٠٠٦،٢٠٠٥ الدار الجامعية
٢٢. عبدالفتاح الصحن ، الرقابه ومراجعته الحسابات مدينة مصر، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية.
٢٣. عبدالله ، خالد أمين ، التدقيق والرقابة في البنوك ، الصيغة الأولى ، دال وائل ، عمان ١٩٩٨.
٢٤. عرفات ابراهيم فياض ، الاداره الماليه الدوليه والتعامل مع العملات الاجنبيه ، (عمان ، دار البدايه للنشر ٢٠١١ ) .

٢٥. عوض محمد الكفراوي، الرقابة الماليه - النظرية والتطبيق ، مصر ، جامعة الاسكندرية ، مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست، ١٩٩٨م.
٢٦. غادي ، جورج ، نظام الرقابة الداخلية وأثره على القوائم المالية ، محلية المدقق ، العدد ٣٠ ، شباط .
٢٧. مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، ص ٢٠ ، دار المناهج للنشر و التوزيع ١٤٣٥ هـ \_ ٢٠١٤ م .
٢٨. محاسن أحمد محمد سلامة ، الموازنة التخطيطية و دورها في الرقابة وتقويم الأداء المالي بمؤسسات التعليم العالي بالسودان ، رسالة ماجستير غير منشور ، ( جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٩ ) .
٢٩. محفوظ أحمد جودة - إدارة الموارد البشرية - جامعة العلوم التطبيقية ، دار وائل للنشر .
٣٠. محمد احمد حجازي ، المحاسبه الحكوميه والاداريه الماليه والعامه ، ( عمان ، دار وهران للطباعة ١٩٩٥ ) .
٣١. محمد أحمد نور ، مراجعة الحسابات من الناحيتين النظرية والعلمية (مؤسسة شباب الجامعه، مصر، كلية التجارة جامعة الاسكندرية ١٩٩٢)
٣٢. محمد رسلان الجيوسي ، أ.جميل جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق (كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا) ، عمان، شارع السلط، مجمع الفحيص التجاري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م- ١٤٢٠هـ .
٣٣. مصطفى محمود أبو بكر - إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، المدينة القاهرة الدار الجامعية ٢٠٠٣-٢٠٠٤ .

٣٤. منير نوري ، د . فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية ( كلية العلوم الإقتصادية و علوم  
التسيير ، جامعة التلغف، الجزائر ، جامعة سكيكرة - الجزائر ) ٢٠١١ م - ١٤٣٢ هـ .
٣٥. نهله عبد الكريم ، أثر الرقابه الداخليه في زياده الكفأة والفعاليه بالمنشآت الصناعيه ،  
( الخرطوم ، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا رساله ماجستير غير منشوره ٢٠٠٨ ) .
٣٦. هيثم عبدالله السيد ، الرقابه الداخليه ودورها في تحقيق اهداف المشروعات ، (الخرطوم  
جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رساله ماجستير غير منشوره ٢٠٠٩) .

٣٧. Douglas R.Cormichael , The PCAOB and The Social  
Responsibility Of The Independent Auditor. "Accounting Horizons  
VOL١٨,No.٢June٢٠٠٤.PP.١٢٧-١٣٣.

٣٨. <http://m.facebook.com/tahyl,~lowy> Alf,~gt Alawly / posts /  
٣٩٩٥٨١٦٣٤٩٣٢٠

١. kenana on line . com /users/ hassan rzk / posts /

٢. Taylor , Donald , Auditing , Sixth Edition , John Wiley and sond Inc ,  
New York , P٣٣٥ .

# الملاحف

## جدول المحكمين

الدرجة العلمية	الوظيفة	الإسم
دكتوراة	استاذ المحاسبة/ مشارك	د/ابوبكر أحمد الهادى
دكتوراة	استاذ المحاسبة/ المساعد	د/نصرالدين حامد احمد النور
دكتوراة	استاذ المحاسبة/ المساعد	د/ زهير احمد على