

The Islamic University of Gaza  
Deanship of Research and Graduate Studies  
Faculty of Commerce  
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية بغزة  
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التجارة  
ماجستير إدارة الأعمال

أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات  
الغذائية بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)

**The Effect of COSO Model Elements'  
Implementation on the Performance of UNRWA  
Food Aid Program**

إعدادُ البَاحِثِ  
جواد فتحي محمود جمعة

إشرافُ الدُكْتُورِ  
وسيم اسماعيل الهابيل

قُدِّمَ هَذَا البَحْثُ اسْتِكْمَالاً لِمُتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ  
فِي إِدارَةِ الأَعْمَالِ بِكَلِيَّةِ التِجارَةِ فِي الجَامِعَةِ الإِسْلامِيَّةِ بِغَزَّةِ

سبتمبر/2017م - محرم/1438هـ

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)

### The Effect of COSO Model Elements' Implementation on the Performance of UNRWA Food Aid Program

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	جواد فتحي جمعة	اسم الطالب:
Signature:	جواد جمعة	التوقيع:
Date:	2017/09/12	التاريخ:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية غزة  
The Islamic University of Gaza

هاتف داخلي 1150

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج س غ / 35  
Ref: 2017/09/23  
التاريخ: Date:

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ جواد فتحي محمود جمعة لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية  
**The Effect of COSO Model Elements Implementation on the Performance of UNRWA Food Aid Program**

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 03 محرم 1439 هـ، الموافق 2017/09/23م الساعة العاشرة والنصف صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. وسيم اسماعيل الهاييل مشرفاً ورئيساً  
د. ياسر عبد الشرفاً مناقشاً داخلياً  
د. آمال عبد المجيد الحيلة مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. مازن اسماعيل هنية



## ملخص الرسالة

هدفت الدراسة لقياس أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر العاملين فيه، وقد تمثل مجتمع الدراسة بكل العاملين الذين تربطهم صلة ببرنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث سواء موظفي برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية (RSSP)، أو موظفي دائرة المواصلات والتوريدات (PLD)، بالإضافة إلى موظفي وحدة الرقابة والتقييم والبالغ عددهم بالإجمال (358) موظفاً، قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الدرجة الوظيفية والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم توزيع (200) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (186) إستبانة بنسبة (93%). تم تحليل الإستبانات المستردة كلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية الإحصائية (SPSS) والمعالجات الإحصائية لتحليل البيانات، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة توفر عناصر نموذج COSO الرقابي الخمسة (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، والرقابة والمتابعة) بشكل كبير في برنامج المساعدات الغذائية بوزن نسبي (71.20%)، أيضاً أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لكل من عنصري (الأنشطة الرقابية والرقابة والمتابعة) في أداء برنامج المساعدات الغذائية، وفي المقابل أظهرت النتائج عدم وجود تأثير لكل من (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، والمعلومات والاتصال) في أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية. كما بينت النتائج ترتيب عناصر نموذج COSO حسب أهميتها في التأثير على "أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية" على الترتيب التالي: الرقابة والمتابعة، ومن ثم الأنشطة الرقابية.

أوردت الدراسة بعض التوصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بعناصر الرقابة الداخلية الخمسة وفق إطار COSO وزيادة فعاليتها، وخصوصاً "بيئة الرقابة" و"تقييم المخاطر" و"المعلومات والاتصالات"، إضافة إلى دعم الرقابة والمتابعة على برنامج المساعدات الغذائية لمعالجة جوانب القصور في البرنامج، والعمل على تطوير أساليب العمل والخدمات بشكل مستمر، وضرورة تزويد إدارة برنامج المساعدات الغذائية الموظفين بتغذية راجعة عما تم إنجازه من الأعمال.

## Abstract

This study aims at measuring the effect of the COSO Model elements on the performance of UNRWA's food aid program from the point of view of its employees. The study population represented all employees associated with UNRWA's food aid program, either the Relief and Social Services Program (RSSP) Procurement and Logistics Department (PLD), in addition to the employees of the Monitoring and Evaluation Unit whose total number is (384) employees. The researcher used the random stratified sample method according to the professional grade. The questionnaire was distributed to (200) employees, 186 of it were recovered with a percentage of (93%). The recovered questionnaires were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). He also used the statistical processes for data analysis, using the descriptive analytical approach, relying on the questionnaire as the main tool for the study.

The findings of the study show the availability of the five elements of the COSO control model (control environment, risk assessment, control activities, information and communication, monitoring and follow-up) significantly in the Food Aid Program, with a relative weight (%71.20). The findings of the study also showed a positive effect of the two elements “control activities” and “ monitoring and follow-up” in the performance of the food aid program. In contrast, the findings show that there is no effect for the elements of “control environment”, “risk assessment” and “information and communication” in the performance of the UNRWA food aid program. The findings show that the elements of the COSO model are important in influencing the performance of UNRWA's food aid program, according to the following order: monitoring and follow-up, monitoring activities.

**The study drew a number of recommendations, the most important of which are the following:** There is a need to pay attention to the five internal control elements of COSO framework and to increase its effectiveness, especially the “control environment”, “risk assessment” and “information and communication”. There is also a need for supporting the monitoring and follow-up of the food aid program to address deficiencies in the program. Working continually on developing work processes and services, the administration also needs to provide employees with a feedback on work performance.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

وَمَا أُوتِيَ مِنْ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

صدق الله العظيم

[الاسراء: 85]

## الإهداء

إلى معلم البشرية كل خير .. إلى الهادي البشير .. إلى سيد الأولين والآخرين .. إلى سيدنا محمد صل الله عليه وسلم.

إلى والديّ .... حفظهما الله وأدام عليها تمام الصحة والعافية.

إلى إخواني وأخواتي الأحباب على قلبي.

إلى زوجتي الغالية التي وقفت بجانبني وساندتني في مشواري هذا .

إلى نور قلبي أبنائي الأعزاء.

إلى أصدقائي ورفقاء دربي الأعزاء الذين ساندوني في مسيرتي التعليمية.

إلى الأساتذة الكرام الذين بذلوا الجهد من أجل وصول هذا البحث إلى النور.

**أهدي هذا العمل المتواضع ،،،**

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً فيه ملء السموات والارض، حمداً يا رب نشكر به نعمك علينا ونصلي ونسلم على سيد الخلق معلم البشرية سيدنا محمد عليه وعلى آله وأصحابه ومن اتبع هداه إلى يوم القيامة، نشكر الله العلي العظيم الذي أنعم علينا بالصحة لإتمام وإنجاز هذه الرسالة.

(لا يشكر الله من لا يشكر الناس) حديث عظيم عن رسولنا يبين لنا أهمية شكر الناس ورد الفضل إلى أهله، ومن هنا أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف على هذه الرسالة الدكتور/ وسيم اسماعيل الهابيل، الذي منحني وقته واهتمامه وتوجيهه في إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور. فكل الشكر والاحترام له ونتمنى له دوام الصحة والعافية.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة، الدكتور/ ياسر الشرفا مناقش داخلي والدكتورة/ آمال الحيلة مناقش خارجي على ما أبدوه من اهتمام وملاحظات جوهرية أثرت الرسالة من خلال الحكم عليها، فجزاهما الله على ذلك خير الجزاء.

كما نشكر من سهل مهمة الباحث في جمع البيانات، ومن ساهم بتوفير المعلومات المطلوبة، سواء من الزملاء في وكالة الغوث أو من تفضل منهم بالإجابة على الإستبانة الخاصة بالرسالة فجزاهم الله عنى كل خير.

وأتقدم أيضاً بالشكر الكبير لعمادة الدراسات العليا وخاصة هيئة التدريس في كلية التجارة الذين كانوا معنا خلال فترة دراسة الماجستير، وعلى مساعدتهم لنا في إتمام هذه الرسالة من خلال تحكيم الإستبانة، ولا ننسى هنا عمادة البحث العلمي فكل الشكر للعاملين فيها، فقد كان للجميع دور في تسهيل خروج هذه الرسالة إلى النور.

وأخيراً، نرجو من الله أن يتقبل أعمالنا خالصة لوجهه، فما كان مني من خير فذلك توفيق من الله سبحانه وتعالى وما كان من خطأ فمن نفسي المقصرة ومن الشيطان.

## والله الموفق

الباحث/

جواد فتحي جمعة



## فهرس المحتويات

ب.....	إقرار
د.....	ملخص الرسالة
ه.....	Abstract
ز.....	الإهداء
ح.....	شكر وتقدير
ط.....	فهرس المحتويات
1.....	الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة
3.....	4.1 أهمية الدراسة
4.....	5.1 متغيرات الدراسة
4.....	6.1 نموذج الدراسة
4.....	7.1 فرضيات الدراسة
5.....	8.1 حدود الدراسة
5.....	9.1 مجتمع الدراسة
5.....	10.1 عينة الدراسة
5.....	11.1 التعريفات الإجرائية
12.....	الفصل الثاني/ الإطار النظري للدراسة
12.....	المبحث الأول/ نشأة الإطار المتكامل للرقابة الداخلية وفقاً لنموذج COSO
12.....	1.1.2 مقدمة
13.....	2.1.2 مفهوم الرقابة الداخلية وفق إطار COSO
14.....	3.1.2 القواعد الرئيسية لمفهوم الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة (COSO)
14.....	4.1.2 ظروف تشكيل لجنة COSO
16.....	5.1.2 أهداف الرقابة الداخلية
16.....	6.1.2 أهداف نظم الرقابة وفق إطار COSO
17.....	7.1.2 مسؤولية تصميم وتقييم نظام الرقابة الداخلية COSO
18.....	8.1.2 مكونات الإطار المتكامل للرقابة الداخلية وفقاً لمفهوم COSO
19.....	المبحث الثاني/ مكونات (عناصر) الإطار المتكامل للرقابة الداخلية وفقاً لمفهوم COSO

19	.....	مقدمة
19	.....	1.2.2 البيئة الرقابية <b>Control Environment</b>
22	.....	2.2.2 تقييم المخاطر <b>Risk Assessment</b>
23	.....	3.2.2 الأنشطة الرقابية <b>Control Activities</b>
25	.....	4.2.2 المعلومات والاتصالات <b>Information and Communication</b>
26	.....	5.2.2 الرقابة والمتابعة <b>Monitoring</b>
29	.....	المبحث الثالث/ أداء المؤسسات
29	.....	1.3.2 مقدمة
29	.....	2.3.2 تعريف الأداء
30	.....	3.3.2 مفاهيم أخرى تتعلق بالأداء
31	.....	4.3.2 العوامل التي تؤثر في الأداء
32	.....	5.3.2 أهمية تقييم الأداء
33	.....	6.3.2 أهداف تقييم الأداء
33	.....	7.3.2 متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء
34	.....	8.3.2 الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء
36	.....	المبحث الرابع/ واقع عناصر نموذج COSO في برنامج المساعدات الغذائية
36	.....	1.4.2 مقدمة
36	.....	2.4.2 برنامج المساعدات الغذائية
40	.....	3.4.2 البيئة الرقابية في برنامج المساعدات الغذائية
41	.....	4.4.2 تقييم المخاطر في برنامج المساعدات الغذائية
42	.....	5.4.2 الأنشطة الرقابية في برنامج المساعدات الغذائية
45	.....	6.4.2 المعلومات والاتصالات في برنامج المساعدات الغذائية
46	.....	7.4.2 المراقبة والمتابعة في برنامج المساعدات الغذائية
45	.....	الفصل الثالث/ الدراسات السابقة
45	.....	1.3 مقدمة
45	.....	2.3 الدراسات السابقة
45	.....	1.2.3 الدراسات المحلية
47	.....	2.2.3 الدراسات العربية
52	.....	3.3 الدراسات الأجنبية
56	.....	4.3 التعقيب على الدراسات السابقة
57	.....	5.3 ما تميزت به الدراسة الحالية
69	.....	الفصل الرابع/ الطريقة والإجراءات
69	.....	1.4 المقدمة

69	2.4 منهج الدراسة
69	3.4 مصادر المعلومات
70	4.4 مجتمع الدراسة
70	5.4 عينة الدراسة
71	6.4 أداة الدراسة
72	7.4 خطوات بناء الإستبانة
72	8.4 صدق الإستبانة
78	9.4 ثبات الإستبانة
80	11.4 الاساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة
81	الفصل الخامس/ تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
81	1.5 المقدمة
81	2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
84	3.5 المحك المعتمد في الدراسة
84	4.5 تحليل فقرات الإستبانة
96	5.5 اختبار فرضيات الدراسة
107	الفصل السادس/ النتائج التوصيات
107	1.6 النتائج
109	2.6 التوصيات
110	المصادر والمراجع
111	أولاً: المراجع العربية
115	ثانياً: المراجع الأجنبية
118	الملاحق

## فهرس الجداول

27	جدول (2.1) تلخيص مكونات نموذج COSO .....
58	جدول (3.1) مصفوفة عرض الدراسات السابقة .....
71	جدول (4.1) جدول يوضح عينة الدراسة التطبيقية حسب الدرجة الوظيفية .....
71	جدول (4.2) درجات المقياس المستخدم في الإستبانة .....
73	جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البيئة الرقابية " والدرجة الكلية للمجال .....
74	جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم المخاطر " والدرجة الكلية للمجال .....
74	جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأنشطة الرقابية " والدرجة الكلية للمجال .....
75	جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعلومات والإتصال " والدرجة الكلية للمجال .....
76	جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرقابة والمتابعة " والدرجة الكلية للمجال .....
77	جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أداء برنامج المساعدات الغذائية " والدرجة الكلية للمجال .....
78	جدول (4.9) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة .....
78	جدول (4.10) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة .....
79	جدول (4.11) اختبار التوزيع الطبيعي .....
81	جدول (5.1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .....
82	جدول (5.2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر .....
82	جدول (5.3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .....
83	جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية .....
83	جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .....
84	جدول (5.6): المحك المعتمد في الدراسة .....
85	جدول (5.7) نتائج تحليل مجال " البيئة الرقابية " .....
86	جدول (5.8) نتائج تحليل مجال " تقييم المخاطر " .....
88	جدول (5.9) نتائج تحليل مجال " الأنشطة الرقابية " .....
90	جدول (5.10) نتائج تحليل مجال "المعلومات والإتصال" .....

92	جدول (5.11) نتائج تحليل مجال "الرقابة والمتابعة" .....
93	جدول (5.12) نتائج تحليل جميع فقرات " عناصر نموذج COSO " .....
94	جدول (5.13) نتائج تحليل مجال "أداء برنامج المساعدات الغذائية" .....
96	جدول (5.14) نتائج الفرضية الرئيسية الأولى .....
99	جدول (5.15) تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الثانية .....
100	جدول (5.16) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس .....
100	جدول (5.17) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر .....
101	جدول (5.18) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي .....
103	جدول (5.19) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدرجة الوظيفية .....
104	جدول (5.20) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة .....

## فهرس الأشكال

- شكل (1.1) نموذج الدراسة ..... 4
- شكل (2.1) عناصر إطار COSO للرقابة الداخلية ..... 18
- شكل (2.2) خصائص الهدف الجيد ..... 34

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

# 1. الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة:

لقد حاز مصطلح الأداء اهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين، نظراً لأهميته للمؤسسات المختلفة كونه عنصر هام في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، وعنصر هام لتقييم مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها التي تم التخطيط لها. ونتيجة للظروف المتغيرة والمتسارعة التي تمر بها المؤسسات من تنافس شديد في ظل نظام العولمة والسياسات الاقتصادية الجديدة تتطلب ذلك من المؤسسات تحسين أدائها وتقييمه باستمرار حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء. ونظراً لأهمية الأداء على المؤسسة لقد أصبح الأداء المؤسسي منظومة متكاملة من تفاعل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وقد عرفه القيسي (2006م) بأنه "القيام بعمل أو مهمة ما أو إنجاز شيء ما". وقد ارتبط مفهوم الأداء بمصطلح الرقابة والتقييم وذلك لدورها الإيجابي على الأداء لذا كان من الضروري للمؤسسات الاهتمام بالرقابة الداخلية وتصميم نظام رقابي سليم، بالإضافة إلى محافظتها على سلامة النظام وتطبيقه فهناك إلتزام قانوني يقع على المؤسسة تجاه تطبيق هذا النظام (جربوع، 2002م)، وذلك يُسهم في المحافظة على مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة في هذه المؤسسات إضافة لجميع المتعاملين معها (شحاتة ونصر، 2006م).

لذا فقد اهتمت بعض المؤسسات الدولية بنظم الرقابة الداخلية، وتناولت موضوعاتها وعناصرها بشكل موسع ومفصل ووضعت عناصر وقواعد للرقابة الداخلية ومنها مفهوم الرقابة وفق إطار COSO، وهو اختصار ( Committee of Sponsoring Organizations of Threadway Commissions) وهي لجنة المؤسسات الراعية للجنة تريدواي الأمريكية والتي تتكون من عدة مؤسسات هي: معهد المدراء الماليين (FEI)، جمعية المحاسبين الأمريكيين (AAA)، معهد المراجعين الداخليين (IIA)، المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA) ومعهد المحاسبين الإداريين (IMA). وقد تشكلت بقرار من الكونجرس الأمريكي لمكافحة ومعالجة التقارير المالية الاحتيالية عقب فشل العديد من المؤسسات الأمريكية نتيجة مشاكل في مراجعة الحسابات وذلك في عام 1985م.



ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تعد نظم الرقابة الداخلية إحدى العناصر الهامة في تجنب قصور الأداء، وتزيد من جودة الخدمة المقدمة، وذلك كونها تعمل على كشف الإنحرافات قبل وأثناء تطبيق الأنشطة المختلفة بالمؤسسات، مما يساعد في تحقيق الأهداف. اعتمدت وكالة الغوث برنامج تقييم الفقر في تحديد المستفيدين من برنامج المساعدات الغذائية، نتيجة لذلك برزت عدة مشاكل تتعلق بأداء وتطبيق هذا البرنامج، كان من أهمها زيادة الشكاوي المقدمة من المنتفعين حول نتائج البرنامج، (مازن تراز: مدير وحدة الرقابة والتقييم، مقابلة شخصية، 15 أغسطس 2017م). إضافة إلى زيادة المخاطر المتعلقة بجودة المساعدات الغذائية المقدمة لهم، ومشاكل في عمليات التوريد والتوزيع، (عوني المدهون: مدير المخازن، مقابلة شخصية، 5 سبتمبر 2017م). لذا ومن خلال عمل الباحث كمراقب في وكالة الغوث الدولية يرى ضروري إجراء بحث لمعرفة مستوى التحسن الطارئ على أداء برنامج المساعدات الغذائية نتيجة الإجراءات الرقابية المتبعة في متابعة وتقييم البرنامج، حيث لذلك تم صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

ما أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث؟  
ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

1. ما مدى توافر عناصر نموذج COSO (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات والرقابة والمتابعة) في برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية؟
2. ما مستوى إداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية، من وجهة نظر العاملين فيه؟
3. هل هناك علاقة بين تطبيق عناصر نموذج COSO وتحسين مستوى الأداء في برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية؟
4. هل يوجد أثر لتطبيق عناصر نموذج COSO في تحسين مستوى الأداء في برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية؟
5. هل تختلف آراء المبحوثين في برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية باختلاف المتغيرات الشخصية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة".

### 3.1 أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى توافر عناصر نموذج COSO (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات والرقابة والمتابعة) في برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية؟
2. التعرف على مستوى إداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية، من وجهة نظر العاملين فيه؟
3. التعرف على العلاقة بين تطبيق عناصر نموذج COSO وتحسين مستوى الأداء في برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية؟
4. التعرف على أثر تطبيق عناصر نموذج COSO في تحسين مستوى الأداء في برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية؟
5. التعرف على الاختلاف في آراء المبحوثين في برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية باختلاف المتغيرات الشخصية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة".

### 4.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة بسبب تناولها موضوع هام في مجال الإدارة وهو أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية، وتكتسب الدراسة الأهمية من خلال زاويتين الأولى علمية، والثانية عملية.

#### 1. الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة العلمية بسبب استخدام الباحث منهج علمي يثري المعرفة العلمية وينمي قدرته على البحث، أيضا لما سيقدمه من إضافة عملية في المجال الأكاديمي قد يستفيد منه الباحثون الآخرون، وأيضا لمجتمع قطاع غزة وذلك من خلال دراسة أداء برنامج المساعدات الغذائية ومعرفة أثر تطبيق عناصر نموذج COSO الرقابي وذلك بتقديم توصيات تعمل على تحسين أداء البرنامج.

#### 2. الأهمية العملية:

- تحديد مدى تطبيق عناصر نموذج COSO في برنامج المساعدات الغذائية.
- تحديد مستوى الأداء في برنامج المساعدات الغذائية.
- تقديم توصيات علمية بخصوص مشكلة البحث.

## 5.1 متغيرات الدراسة:

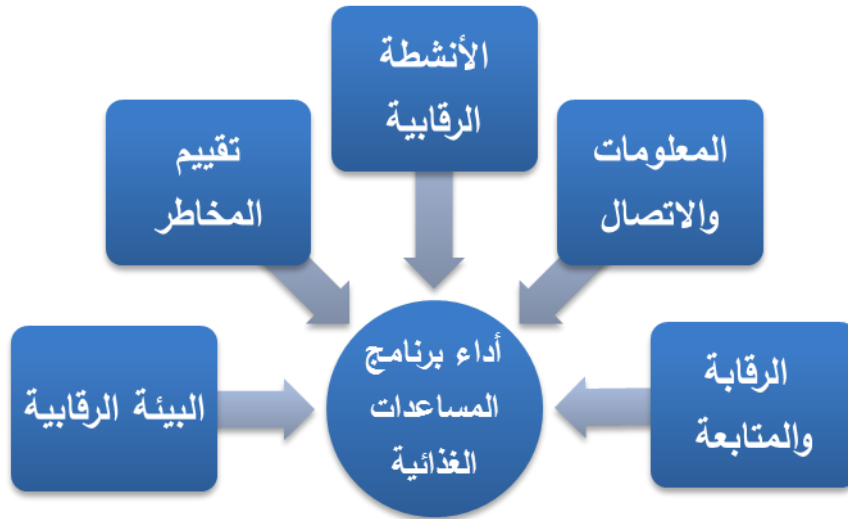
المتغير المستقل: عناصر نموذج COSO:

- ❖ البيئة الرقابية.
- ❖ تقييم المخاطر.
- ❖ الأنشطة الرقابية.
- ❖ المعلومات والاتصال.
- ❖ الرقابة والمتابعة

المتغير التابع:

- ❖ أداء برنامج المساعدات الغذائية.

## 6.1 نموذج الدراسة:



شكل (1.1) نموذج الدراسة

المصدر: الجمعية الأمريكية التطوعية للجنة تريديواي 1992م

## 7.1 فرضيات الدراسة:

- ❖ الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تطبيق عناصر نموذج COSO وأداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية.
- ❖ الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية.

❖ **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية تُعزى للمتغيرات الشخصية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة".

### 8.1 حدود الدراسة:

1. الحدود الزمنية : تمثل تلك الحدود الإطار الزمني للدراسة وهو عام 2017.
2. الحدود المكانية : قطاع غزة.
3. الحدود البشرية : العاملين في برنامج المساعدات الغذائية بوكالة (384).
4. الحدود الموضوعية : أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، الرقابة والمتابعة، وأداء برنامج المساعدات الغذائية).

### 9.1 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بكل العاملين الذين تربطهم صلة ببرنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث سواء موظفي برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية (RSSP)، أو موظفي دائرة المواصلات والتوريدات (PLD)، بالإضافة إلى موظفي وحدة الرقابة والتقييم (M&E)، والبالغ عددهم بالإجمال (358) موظف (المصدر: دائرة المستخدمين بوكالة الغوث الدولية، 2017).

### 10.1 عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة بأخذ عينة طبقية من الموظفين العاملين في برنامج المساعدات الغذائية حسب الدرجة الوظيفية، حيث بلغت العينة حسب المعادلة الإحصائية (186) موظفاً ممن لهم علاقة وطيدة بتوزيع المساعدات الغذائية بوكالة الغوث.

### 11.1 التعريفات الإجرائية:

- **برنامج المساعدات الغذائية في وكالة الغوث (UNRWA):** كل الموظفين الذين لهم علاقة بتقديم المساعدات الغذائية في وكالة الغوث إضافة للتعليمات والأنشطة المختلفة المتعلقة بتقديم المساعدات وذلك من بداية توريد المواد الغذائية إلى استلام المنتفعين حصصهم الغذائية.

- **البيئة الرقابية (Control Environment):** هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة في تنظيم أنشطتها وتعكس توجهات المؤسسة وإدارتها العليا.
- **المخاطر (Risks):** المخاطر هي حالة بين أمرين مجازفة لتحقيق مكسب أو خسارة، أو حالة عدم تأكد عن أمر سينتج مستقبلاً من شأنه تقليل الخسارة أو زيادة المكاسب.
- **إدارة المخاطر (Risk Management):** الآلية التي تتبعها المؤسسة لمواجهة المخاطر، والتي من خلالها ترجو المؤسسة منع هذه المخاطر أو على الأقل التقليل من أثارها السلبية قدر الإمكان من خلال إجراءات محددة مسبقاً.
- **الأنشطة الرقابية (Control Activities):** هي ما تعتمد المؤسسة من إجراءات تضمن تنفيذ انشطتها وتوجيهاتها، حتى تحقق ما تم التخطيط له من أهداف.
- **الرقابة والمتابعة (Monitoring):** هي عملية دورية مستمرة الهدف منها متابعة الأنشطة والإجراءات والعمل على تصحيحها إن خرجت عن المسار المخطط لها.
- **الأداء (Performance):** قيام الفرد بالمهام والأنشطة المنوطة به بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

## المبحث الأول

### نشأة الإطار المتكامل للرقابة الداخلية وفقاً لنموذج COSO

#### 1.1.2 مقدمة:

إن للتغيرات الكبيرة والمتلاحقة التي حدثت في بيئة الاعمال خلال السنوات الأخيرة أثر كبير على الوحدات الاقتصادية والمؤسسات الخدمية على اختلاف أنواعها وأشكالها، وذلك بسبب كبر حجمها واتساع عملياتها وتعددتها، الأمر الذي فرض على إدارتها المختلفة ضرورة دعمهم للهيكـل الرقابي في هذه الوحدات والمؤسسات (كـلاب، 2004م).

ولا تقتصر الرقابة على مجال معين، إنما تعدت ذلك لتشمل جميع مجالات النشاط الإنساني، فهي عملية مستمرة دائمة وذاتية، تعمل على ضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف المعدة مسبقاً في الخطط الموضوعة، وهي إحدى أهم أركان الإدارة الحديثة وتحتل مكانة مهمة بجانب التخطيط والتنظيم والتوجيه (بدوي، 2011م).

لذلك فقد اهتمت جهات دولية عديدة بأنظمة الرقابة الداخلية، وأصدرت الكثير من التقارير والنشرات التعريفية ومن أهمها تقرير لجنة المؤسسات الراعية للجنة تريدواي ( Committee of Sponsoring Organizations of Threadway Commissions ) (خرواط، 2009م).

وفي هذا السياق فقد حددت لجنة COSO الإطار العام الذي يحدد الرقابة الداخلية ويحكمها والذي من خلاله يتم تقييم النظام وفاعليته، حيث تقع مسؤولية إقامة نظام للرقابة الداخلية يتسم بالفاعلية على إدارة المؤسسة، ويجب أن يكون له مراجعة دورية بهدف التطوير والتحسين (نظمي والعزب، 2012م).

ويرى الباحث ضرورة الاهتمام بالرقابة وعناصرها المختلفة نظراً لأهميتها في الحفاظ على مقدرات المؤسسات، وخاصة المؤسسات التي تقدم الخدمات الإنسانية كالأونروا (UNRWA)، حيث يمتد عملها ليشمل جميع اللاجئين في قطاع غزة.

## 2.1.2 مفهوم الرقابة الداخلية وفق إطار COSO :

الرقابة الداخلية هي "آلية للتأكد من أن الأنشطة تزودنا بالنتائج المرغوبة، فالرقابة تتعلق بوضع الأهداف وقياس الأداء، ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة" (العلاق، 2008م). وضمن هذا الإطار قام مجمع المحاسبين الأمريكي بإصدار نشرة خاصة بالرقابة الداخلية، تبين أن "الرقابة الداخلية تتضمن الخطة التنظيمية المستخدمة في المنشأة، والتي تعمل على حماية الأصول وتضبط دقة حساباتها وبياناتها المالية، وتبين إلى أي مدى يمكن الاعتماد عليها، فالرقابة تهدف لزيادة الكفاءة الانتاجية، وتضمن متابعة سير السياسات الموضوعية، وتوفير كل المعلومات المطلوبة للتخطيط واتخاذ القرارات" (الوقاد، 2010م).

وعرف معهد المدققين الداخليين (IIA) The Institute of Internal Auditors في أمريكا التدقيق الداخلي بأنه "نشاط مستقل وموضوعي موجود لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين أنشطتها وعملياتها ويساعد في تحقيق الأهداف الموضوعية، من خلال نهج منظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وعمليات التحكم الرقابية" (أحمد، 2009م). ولقد عرفت لجنة COSO الرقابة الداخلية بأنها "عملية تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة وإدارتها والأفراد الآخرين العاملين فيها ويتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق المنشأة لأهدافها" (COSO, 1992). وقد قامت لجنة COSO بتحديد المفاهيم المهمة التي ينطوي عليها نظام الرقابة الداخلية وهي (الجرد، 2013م):

- أن الرقابة ما هي إلا وسيلة لتحقيق الهدف.
- أن القائمين على الرقابة أشخاص مؤهلين وذوو قدرة على القيام بدورهم.
- أن الرقابة لا تقدم حقائق مطلقة إنما تعطي تأكيد مقبول للإدارة العليا.
- تصمم الرقابة الداخلية بحيث تحقق الأهداف الموضوعية بفعالية، وذلك بقدر فهم الإدارة العليا لمدى الأهداف التي تحققها.

مما سبق يتضح للباحث أهمية الرقابة الداخلية كونها أداة لمتابعة الإجراءات وسير الأنشطة لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية، إضافة لتقييمها الشامل للأداء وضمان كفاءته، كما أنها مصدر بيانات مهم للإدارة العليا يفيد في إتخاذ القرارات. ويرى الباحث أن الرقابة الداخلية "هي عملية مستمرة تهدف لتحقيق أهداف المؤسسة وقياس الأداء من خلال مقارنة مخرجات أنشطتها مع ما تم التخطيط له، وهي أداة لتزويد الإدارة العليا بمعلومات راجعة عما يتم تنفيذه من أنشطة المؤسسة".



### 3.1.2 القواعد الرئيسية لمفهوم الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة (COSO)

1. الرقابة الداخلية هي عمليات: يجب اعتبار الرقابة جزء مهم من عمليات المؤسسة، وليست جزء إضافي.
2. تتأثر الرقابة الداخلية بالأفراد: سواء كان العاملين في المؤسسة أعضاء بالإدارة العليا ممن يضعون التوجيهات، الاستراتيجيات والسياسات العامة أو العاملين بالمؤسسة ممن يقومون بتنفيذ ما وضع من هذه السياسات والتوجيهات فإن الرقابة الداخلية تتأثر بهم جميعاً، حيث تساعد الرقابة الداخلية على معرفة واجباتهم وحدود مسؤولياتهم الواجب معرفتها.
3. تزويد الرقابة الداخلية الإدارة العليا بتأكيد مقبول، حول مدى تحقيق الأهداف لا تأكيد تام، وذلك للأسباب التالية (الرمحي، 2007م):
  - قد يكون هناك مشاكل في نظام الرقابة الداخلية، لا يمكن للمؤسسة بسببه معرفة الانحراف أو أسبابه.
  - إهمال الإدارة نظام الرقابة وتجاوزه.
  - قد يتواطأ بعض الموظفين فيما بينهم مما يتيح تجاوز نظام الرقابة الداخلية.
  - قد تتضمن نظم الرقابة الداخلية بعض الأمور والجوانب قليلة الأهمية.
  - تساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف الموضوعية سواء ما تعلق منها بالأهداف المالية أو كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتوفرة، وعكس ذلك في القوائم المالية المعدة بواسطة الرقابة الداخلية، لتعكس الوضع المالي الصحيح للمؤسسة، والإلتزام بالأنظمة والقوانين (توماس، 1989م).

### 4.1.2 ظروف تشكيل لجنة COSO :

فشلت العديد من الشركات الأمريكية سنة 1985م، وذلك نتيجة حدوث مشكلات في مراجعة حسابات هذه الشركات، مما اضطر الكونجرس الأمريكي وهيئة الأوراق المالية الأمريكية بتدشين حملة لإصلاح قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة 1977م، ولذلك تم تشكيل اللجنة الوطنية (Treadway) لمعالجة التقارير المالية الاحتياطية، وقد تكونت هذه اللجنة من عدد من الجمعيات والمعاهد المحاسبية في الولايات الأمريكية المتحدة (Agbegule, Jokipii, 2006) والتي اشتملت على:

1. معهد المدراء الماليين (FEI) Financial Executives International.
2. جمعية المحاسبين الأمريكيين (AAA) American Accounting Association.
3. معهد المراجعين الداخليين (IIA) The Institute of Internal Auditors.

4. المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

5. معهد المحاسبين الإداريين (IMA) Institute of Management Accountants

تمت دراسة التقارير المالية ما بين عام 1985 إلى عام 1987م من قبل لجنة (Tredway Commission)، وبعد ذلك أصدرت تقرير بنتائج وتوصيات تحت عنوان "تقرير اللجنة الوطنية لإعداد التقارير المالية الاحتياطية" (على وشهادة، 2006م).

وقد ركزت لجنة COSO في تقريرها سنة 1987م بجانب المخاطر على أسباب مشاكل الرقابة الداخلية والتي ساعدت في فشل إعداد التقارير المالية، وقد حث التقرير الإدارة على تقديم تقارير عن فعالية نظم الرقابة الداخلية، وركز على العناصر الرئيسية التالية: وجود أنظمة رقابة داخلية فعالة، بيئة رقابية قوية، مدونات لقواعد السلوك، لجان تدقيق متخصصة، إدارة قوية وإدارة لمخاطر المشاريع (Moeller, 2007, P3).

تم كتابة التقرير بواسطة تكليف شركة لإيجاد إطار رقابة داخلية متكامل، في سبتمبر 1992م، وبعد ذلك تم إصدار تقارير أربعة بعنوان "الرقابة الداخلية-إطار متكامل" وهي كالتالي (Arens & Loebbeck, 2000):

1. الملخص التنفيذي (Executive Summary) وهو موجة للإدارة العليا والمشرعين، وفيه إطار عام عن الرقابة الداخلية.

2. الإطار (Framework) يحتوي على تعريفات الرقابة الداخلية، ومكوناتها الرئيسية الأساسية، وأيضاً المعايير التي يمكن للإدارة من خلالها تقييم هذه الأنظمة الرقابية.

3. التقرير إلى الجهات الخارجية (Reporting to External Parties) وهو تقرير تكميلي للمنظمات عن كيفية نشر تقاريرها علناً عن الرقابة الداخلية.

4. أدوات التقييم (Evaluation Tools) وتم فيه توفير الأساليب التي تساعد في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسة (علي وشحاته، 2006م).

**وكان هناك هدفان لتقرير لجنة COSO هما:**

1. تكوين تعريف عام للرقابة الداخلية والذي يخدم العديد من الأطراف.
2. إيجاد معيار للمنظمات تستطيع من خلاله تقييم أنظمة الرقابة الداخلية لديها، وآلية تحسين هذه النظم (بدوي، 2011م).

يتضح لنا مما سبق أهمية الرقابة الداخلية كونها تعمل على تحقيق أهداف مختلفة تحافظ على استمرار المؤسسات وعملها، فهي تهدف إلى ضبط مخرجات العمل وفق الخطط الموضوعة

وتعمل على تجاوز العقبات، وتزويد الإدارة العليا بالتقارير اللازمة عما يتم إنجازه من الأعمال والأنشطة المختلفة بالمؤسسات. وبذلك فهي توفر الوقت والجهد باكتشاف الانحراف قبل حدوثه.

### 5.1.2 أهداف الرقابة الداخلية:

الهدف الرئيسي لأنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات هو تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة التشغيلية وسلوك العاملين وتصرفاتهم (الأمارة، 2007م). هذا وقد زاد الحدرب (2010م) بعض الأهداف منها:

- تشجيع العاملين على الإلتزام بالقرارات الإدارية والسياسات.
  - زيادة مستوى الكفاية الإنتاجية.
  - التأكد من دقة البيانات المحاسبية التي تستخدم للتخطيط وإتخاذ القرارات.
- وقد أضاف العتيبي أهدافاً أخرى للرقابة أهمها (العتيبي، 2005م):
1. تمكين الوظائف الإدارية الأخرى بالمؤسسة من تحقيق الأهداف الموضوعية.
  2. التأكد من تنفيذ القرارات الصادرة عن المؤسسة وفق ما خططت له وللغايات التي أصدرت من أجلها.
  3. تزويد الإدارة العليا بمعلومات عن أداء العاملين وسلوكهم واستخدامها للتقييم والتفويم.
  4. بيان مصدر الانحراف في التنفيذ والتطبيق سواء كان الانحراف في أداء العاملين أو سلوكهم.
  5. مساعدة الإدارة العليا في بيان كيفية ضياع الوقت والجهد والنفقات قبل استفحال الوضع.
  6. تزويد الإدارة العليا بمؤشرات التغيير الداخلية والخارجية المختلفة، وذلك من خلال الرقابة الداخلية للأنشطة، حتى تأخذ ذلك في الحسبان أثناء التخطيط للمستقبل.

### 6.1.2 أهداف نظم الرقابة وفق إطار COSO:

أصدرت لجنة (Tredway Commission) سنة 1992م أهداف نظم الرقابة الداخلية وفقاً لمفهوم COSO والتي تتعلق بأمور ثلاثة:

#### 1. تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات:

تستخدم عناصر الرقابة الداخلية بالمؤسسة لتعزيز الاستخدام الفعال والمناسب للموارد، بما في ذلك الأفراد، ومن العناصر توفير معلومات دقيقة حتى تتمكن الإدارة من إتخاذ القرارات الداخلية، وأيضاً الاعتناء بجانب الفعالية والكفاءة في حماية أصول المؤسسة وسجلاتها، لمنع سرقة الأصول الملموسة للشركة، أو الاستخدام السيء لها في ظل عدم وجود الرقابة المناسبة (Arens et, 2010).

## 2. مصداقية التقارير المالية:

يقع على عاتق الإدارة إعداد القوائم المالية المختلفة، وعرض بيانات المؤسسة المالية بعدالة بما يتفق مع المبادئ المحاسبية المعمول والمتعارف بها لجميع الأطراف سواء الداخلية أو الخارجية من مستثمرين ودائنين وملاك، إذا فهناك مسئولية قانونية تقع على الإدارة العليا من جراء إعداد هذه القوائم المالية (Security Exchange Commission, 2003).

## 3. تحقيق الإلتزام بالقواعد والقوانين:

إن هدف الإدارة من وجود أنظمة رقابة داخلية فعالة هي تحقيق الإلتزام بقواعد وقوانين وإجراءات المؤسسة للعمل سواء كانت داخلية أو خارجية مباشرة أو غير مباشرة (السوافيري وآخرون، 2002م).

## 7.1.2 مسؤولية تصميم وتقييم نظام الرقابة الداخلية COSO :

هذا وهناك عدة جهات تتولى مسئولية متابعة الرقابة الداخلية كما جاء في لجنة COSO أهمها (COSO, 1992):

### • الإدارة التنفيذية:

إن المدير التنفيذي للمؤسسة هو المسئول الأول عن الرقابة الداخلية وهو الذي تقع على عاتقه مسئولية النظام، وهو من يضع رؤية المؤسسة القيادية، والتي بدورها تؤثر على الأخلاق والأمانة وكل العوامل التي تؤثر ولها علاقة ببيئة رقابية إيجابية للمؤسسة، لذلك فإن واجب المدير التنفيذي بالمؤسسات الكبيرة هو توفير قيادة وتوجيه جيد لكبار المديرين وأيضاً فحص الطريقة التي بها تتم مراقبة المشروع، ويقوم كبار المديرين بدورهم في تفويض السلطات، لإنشاء السياسات والإجراءات المحددة للأفراد المسئولين عن وظائف الوحدات، ومن خلال ترتيب المسئولين تكون المسئولية الرقابية على جميع المديرين كل حسب موقعه واختصاصه.

### • مجلس الإدارة:

إن الإدارة التنفيذية مسئولة أمام مجلس الإدارة الذي يزود المؤسسة بالقيادة والإرشاد والإشراف، لذلك فأفراد وأعضاء مجلس الإدارة الفاعلون هم من يتميزون بالموضوعية، والرغبة في تحري الأمور، كما يجب أن تتوفر لديهم المعرفة اللازمة بأنشطة المؤسسة وبيئتها وأن يتم تخصيص جزء من وقتهم لأداء مسئولياتهم لأنهم أعضاء في مجلس الإدارة، لذلك فإن المجلس القوي الفعال الذي يتابع الأنشطة الإدارية والمالية والقانونية من خلال مراجعة رقابية داخلية فعالة قد يصحح المشاكل التي يمكنها اعتراض تقدم المؤسسة، وبذلك لا يجب على الإدارة تخطي الأنشطة الرقابية حتى لا تنعكس آثار ذلك سلباً على أداء المؤسسة.

### • المراجعون الداخليون:

يتم تقويم مدى فعالية نظم الرقابة الداخلية من خلال الدور المهم الذي يلعبه المراجعون الداخليون، والذين يساهمون في زيادة فاعليتها بشكل مستمر، حيث يقوم المراجعون الداخليون بمراجعة دور الرقابة ومراقبة الأداء بالمؤسسة.

#### • الموظفون الآخرون:

إن الرقابة الداخلية بالمؤسسة مسئولية كل الموظفين العاملين بها، ويجب على المؤسسة أن تعتبر ذلك جزء مهم من الوصف الوظيفي للعاملين فيها، لأنهم في الغالب ينتجون المعلومات التي يتم استخدامها في أنظمة الرقابة الداخلية، واستخدامها في آليات الرقابة الفاعلة، بالإضافة إلى أنهم يزودون الإدارة العليا بالمعلومات والتقارير المطلوبة حول المشكلات التشغيلية، ومخالفات قواعد السلوك أو أي مخالفات لسياسة المؤسسة.

### 8.1.2 مكونات الإطار المتكامل للرقابة الداخلية وفقا لمفهوم COSO.

لقد تم تقسيم عناصر الرقابة الداخلية وفق لجنة COSO إلى عناصر رئيسية خمسة وهي

(Al،Hayes، 2010):

1. البيئة الرقابية
2. تقييم المخاطر
3. الأنشطة الرقابية
4. المعلومات والإتصال
5. المراقبة والمتابعة



شكل (2.1) عناصر إطار COSO للرقابة الداخلية

المصدر [knowledgeleader.www](http://knowledgeleader.www)

يستخلص الباحث مما سبق أن الرقابة الداخلية هي مسئولية جماعية في المؤسسات يقوم بمتابعتها مجموعة كبيرة من الأفراد والمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة، وخاصة الإدارة العليا فهي مسئولة بشكل مباشر عن الرقابة وتصميم نظام الرقابة بالمؤسسة، حيث تقوم الإدارة العليا بمنح وتفويض السلطات اللازمة للأفراد كل في موقعه.

## المبحث الثاني

### مكونات (عناصر) الإطار المتكامل للرقابة الداخلية وفقاً لمفهوم COSO

#### مقدمة:

إن إيجاد نظام مثالي للرقابة الداخلية للوحدات الاقتصادية على إختلافها أمراً لا يمكن وجوده، بسبب ظروف كل مؤسسة عن أخرى، ولكن هناك من القواعد والعناصر التي يبني عليها نظام الرقابة السليم والتي يمكن تطبيقها في كل المنشآت التي تحتاج لنظام رقابي متكامل، ويقصد بالمكونات الرئيسية لنظام الرقابة مجموعة القواعد التي يجب أن تتوفر لخلق نظام رقابي سليم وفعال، وبالرغم من أنه يصعب وضع نظام مثالي يفي باحتياجات كل المنشآت (الوقاد ووديان، 2010م) إلا أن هناك مجموعة من المكونات يجب أن تتوفر في النظام الرقابي الداخلي.

يرى الباحث إن عدم وجود نظام مثالي رقابي يتناسب مع جميع احتياجات المؤسسات، تتطلب إيجاد نظام يجمع عناصر الرقابة التي تتناسب وجميع متطلبات المؤسسات المختلفة، لذلك تم وضع إطار COSO كإطار متكامل للرقابة والذي يتكون من عدة عناصر وهي:

1. البيئة الرقابية.
2. تقييم المخاطر.
3. الأنشطة الرقابية.
4. المعلومات والاتصالات.
5. الرقابة والمتابعة.

#### 1.2.2 البيئة الرقابية Control Environment

وهي سياسات المؤسسة والإجراءات المطبقة فيها والتي تمثل فهم وإدراك إدارة المؤسسة العليا، وتتكون من قيم وأخلاقيات المؤسسة بالإضافة لآليات التشغيل وفلسفة الإدارة في الاشراف، أيضاً كل من سياسة دائرة المستخدمين ومدى كفاية القوى البشرية، وانسجامهم فيما بينهم، كما تعكس أيضاً مدى تبني مجلس الإدارة الرقابة الداخلية كثقافة للمنظمة (الخالدي، 2014م).

ويعرفها المعهد الامريكي للمدققين الداخليين IIA البيئة الرقابية بأنها "إتجاهات وأفعال مجلس إدارة المؤسسة بغض الطرف عن مدى أهمية الرقابة في المؤسسة (Pickett, 2010). وتشمل بذلك سياسات إدارة المؤسسة العليا بالإضافة للإجراءات التي تبين توجه هذه الإدارة بما في ذلك المديرين للمنظمة بخصوص أهمية الرقابة (Arens & Loebbeck, 2000). تتبع أهمية البيئة الرقابية طبقاً لنموذج COSO لأنها القاعدة التي تبنى عليها المكونات الأخرى من عناصر الرقابة الداخلية (الصحح وآخرون، 2008م)، فالإدارة العليا مضطرة لإعطاء عنصر البيئة الرقابية الأهمية الكبرى حتى تحقق الأهداف المطلوبة من الرقابة (بدوي، 2011م). مما سبق يتضح للباحث أن البيئة الرقابية هي " مجموعة من السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة في تنظيم أنشطتها وتعكس توجهات المؤسسة وإدارتها العليا". وقد أشار تقرير COSO لمكونات بيئة الرقابة، ذاكراً لعوامل مهمة تؤثر في الرقابة وإدارة المؤسسة وتنظيمها. ومن هذه العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عندما تُصمم نظم الرقابة الداخلية (Arens et, 2010) وهي كالتالي:

### 1. القيم الأخلاقية والنزاهة

هي أحد عناصر البيئة الرقابية التي يجب على المؤسسة أن تتمتع بها سواء كانت مكتوبة أو لوائح يطلع عليها العاملون من حين لآخر، ويدل على التزام الإدارة بهذه اللوائح مدى ضمان العمل بها ومدى التزام الموظفين بها مع أطراف المؤسسة الداخلية أو الخارجية، وذلك يحسن من سمعة المؤسسة ويضمن لها مصداقية جيدة (علي وشحاته، 2006 م)، ولضمان ذلك وجود نظام لتحديد مدى الإلتزام بهذه اللوائح و أيضاً مجموعة من الإجراءات لمعالجة التجاوزات.

### 2. الإلتزام بالكفاءة

أي المحافظة على مستوى عالي من الكفاءة في تأدية الأعمال من قبل العاملين في المؤسسة، من خلال طرق تؤدي لتطوير أنظمة الرقابة بشكل ممتاز، وذلك يتحقق من خلال إدارة فاعلة تحدد أداء الأفراد بناءً على مهارات وطرق معرفية معروفة مسبقاً حتى يتم إنجاز المهام الخاصة بهم (General Accounting Office, 2002).

### 3. مجلس الإدارة أو مشاركات لجنة التدقيق

يعتمد نجاح مجلس إدارة المؤسسة على قدرته في الاستقلال عن إدارة المؤسسة نفسها. يدعم مجلس الإدارة البيئة الرقابية الموجودة بالمؤسسة من خلال متابعته للأنشطة المختلفة التي تؤديها إدارة المؤسسة بالإضافة إلى ما تقوم به لجنة المراجعات في تدعيم البيئة الرقابية كونها تربط بين مجلس الإدارة والمراجعين من خارج المؤسسة، حيث يقوم دورها على مساعلة المجلس (الذنيبات، 2010م).

#### 4. فلسفة إدارة المؤسسة وأنظمة العمليات التشغيلية

هي مجموعة من الخصائص تشمل كم المخاطر الذي تتحمله المؤسسة ولا ترغب في الزيادة عنه، نوع أنظمة المحاسبة، أنظمة المعلومات المطلوبة للمنظمة، القوى العاملة، نظم التقييم والتدقيق حيث تؤثر هذه الخصائص على الرقابة الداخلية بكافة أنظمتها ( General Accounting Office, 2002).

#### 5. الهيكل التنظيمي

تعتمد المؤسسات تقريباً على الهيكل التنظيمي في توضيح قنوات الإتصال وأشكالها، وأيضاً توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وذلك يدعم البيئة الرقابية من حيث إظهار الأنشطة المختلفة للمنظمة ووضع الخطط لتحقيق الأهداف (Arens & Loebbeck, 2003).

#### 6. الصلاحيات والمسؤوليات وتفويضها

تتأثر أنظمة الرقابة الداخلية بمدى التفويض الذي يحدث في المؤسسة للصلاحيات، فذلك يعكس طريقة الإدارة وأسلوبها في العمل، كما تتأثر الرقابة الداخلية بطرق إنجاز التقارير، وهيكल العلاقات، بالإضافة إلى أنشطة التشغيل والمسؤولية عنها (جمعة، 2009م)، يتم عمل التفويض لكل من الصلاحيات والمسؤوليات بالإجراءات التالية (بدوي، 2011م):

- أن يتناسب مع أهداف المؤسسة المرسومة.
- أن يكون العاملون على دراية بأهداف المؤسسة.
- أن تتناسب المسؤوليات مع حجم الصلاحيات المفوضة
- أن يكون هناك طرق لمتابعة هذه الصلاحيات.

#### 7. سياسة الموارد البشرية

تتحقق كفاءة العاملين من خلال اعتماد الإدارة على سياسات فعالة في توظيف وتدريب العاملين في المؤسسة وتقييمهم بطريقة دورية مما يعزز السلوك الأخلاقي في ممارساتهم، لذلك فإن سياسات وممارسات الموارد البشرية عنصراً مهماً في البيئة الرقابية (Arens & Loebbeck, 2003)، وتتخلص هذه الإجراءات والسياسات بالتالي (بدوي، 2011م):

- وجود سياسات، إجراءات، أسس ومعايير خاصة مثل (للتعيين والترقية، خاصة بالتدريب، تعريف الموظفين الجدد بمسؤولياتهم، ما المطلوب منهم وما هو المتوقع أيضاً والترقيات).
- أن تراعى النزاهة عند تقييم أداء العاملين.
- أن تتوفر الكفاءة في آلية التحقق من معلومات المرشحين للوظائف.
- أن تكون الإجراءات المتبعة في متابعة التجاوزات للسياسات والإجراءات ملائمة.



## 2.2.2 تقييم المخاطر Risk Assessment

المخاطر هي إحتمال حدوث شيء أو مجازفة معينة وقد يكون مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه، سينتج عنه مكسب أو خسارة أو ضرر (جليندون ووارنج، 2007م)، أو إحتمال حدوث خسارة وضرر للمؤسسة ناتج عن ضعف في بعض موجودات المؤسسة يمكن استغلاله قبل تهديد معين (شمالية، 2009م).

وأضاف العزازي (2009م) بأن المخاطر أو الخطر حالة ترافق الأفراد أو المنشآت عند إتخاذهم للقرارات، ينتج عنه حالة من الخوف والشك أو عدم اليقين من النتائج المتوقعة لتلك القرارات (العزازي، 2009م). إذاً فالفرق بين المخاطر وعدم تأكيدها هو الطريقة التي يتم فيها تقدير المردود النقدي أو مكسب المؤسسة من خلال بيانات المؤسسة التاريخية، أما بخصوص عدم التأكد فإنه يتم بناءً على حكم متخذ القرار الشخصي (السعدي، 2009م).

وفي ضوء التعاريف أعلاه يرى الباحث أن "المخاطر هي حالة بين أمرين مجازفة لتحقيق مكسب أو خسارة، أو حالة عدم تأكد عما سينتج مستقبلاً وما من شأنه تقليل الخسارة أو زيادة المكاسب".

يتكون تقييم المخاطر من عدة عناصر وهي تشخيص وتحليل المخاطر، وهنا يجب فحص العوامل الخارجية كالمنافسة والتغيرات الاقتصادية وتطور التكنولوجيا، وعوامل داخلية مثل كفاءة العاملين، طبيعة أنشطة المنشأة وخصائص نظام معالجة المعلومات (السوافيري، وآخرون، 2002م). ولتقييم وتقدير المخاطر، يجب تحديد الشركة لأهدافها، والتهديدات والمخاطر المتوقع مواجهتها، وأن تُقدر المخاطر أو احتمالية حدوث كل تهديد على حدة، وأن تُقدر الشركة احتمالية الخسارة نتيجة كل تهديد، وبعد ذلك يجب تحديد الأنظمة الرقابية التي تمنع الخسارة (بدوي، 2011م)، وتشمل عملية تقدير المخاطر الخطوات التالية:

### 1. تحديد الأهداف

إن تحديد الشركة لأهدافها أول خطوة لتقدير وتقييم المخاطر، وهي معايير لتقييم أداء إدارتها، لذلك على الإدارة تحقيق تلك الأهداف بوضع الخطط اللازمة لذلك، بجانب التقارير المستمرة لكل المستويات الإدارية التي تتبها الجميع بخطر عدم تحقيق الأهداف الموضوعية (علي وشحاته، 2006م).

### 2. تحديد الخطر وإحتمال حدوثه

يجب على المنشأة تحديد المخاطر التي قد تواجهها، لأنها قد تمنع تحقيق المنشأة لأهدافها المرسومة، وقد تكون هذه المخاطر داخلية أو خارجية، ومن أمثلة العوامل الخارجية:

ظروف المنافسة، تطورات تكنولوجية، أما العوامل الداخلية فتتمثل في: كفاءة الموظفين، وطبيعة الأنشطة، وخواص تشغيل نظام المعلومات (COSO, 2004).

### 3. إدارة الخطر

وهي الخطوة الأخيرة في عملية تقييم المخاطر وتأتي بعد التعرف على المخاطر الداخلية أو الخارجية التي قد تواجه المنشأة، لذا ينبغي إتخاذ التدابير الملائمة لمواجهتها والسيطرة عليها (General Accounting Office, 2002).

### إدارة المخاطر Risk Management

تشير إدارة المخاطر إلى آلية التعامل مع المخاطر بمختلف أشكالها، والتي تشكل تهديداً للمنشأة أو خرقاً يمنع تحقيق أهدافها، ويتضمن تقييم المخاطر تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المتوقعة، والذي يتطلب تحليل الإدارة لكافة المخاطر سواء إئتمانية، تكنولوجية، مخالفات القوانين أو مخاطر الكوارث (الخالدي، 2014م).

وقد عرف حماد (2008م) إدارة المخاطر "بأنها الطريقة العملية للتعامل مع المخاطر التي تواجه المؤسسة وذلك من خلال التوقع المحتمل لما للخسائر وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليل احتمال حدوث هذه الخسائر إلى أقل حد (حماد، 2008م). وبهذا الخصوص يشار إلى وسيلة أو طريقة التخلص من المخاطر وهي التخلص من مصدرها إما بالبيع أو التأمين ضد هذه المخاطر (السعدي، 2009م).

فالوحدات الاقتصادية كلها تواجه مخاطر متعددة بغض النظر عن طبيعة عملها أو حجمها وهذه المخاطر قد تكون داخلية أو خارجية (Warren, 2002). لذلك تقوم الإدارة بتقييم المخاطر كجزء من تصميم نظام الرقابة الداخلية وتشغيله لتقليل الأخطاء والمخالفات (ارينزولوباك، 2002م).

من خلال ما تقدم فإن الباحث يرى أن إدارة المخاطر هي "الآلية التي تتبعها المؤسسة لمواجهة المخاطر، والتي من خلالها ترجو المؤسسة منع هذه المخاطر أو على الأقل التقليل من أثارها السلبية قدر الإمكان من خلال إجراءات محددة مسبقاً".

### 3.2.2 الأنشطة الرقابية Control Activities

هي "الإجراءات والسياسات التي تحدها الإدارة لتحقيق أهداف المنشأة" (Arens & Leebbeke, 2000)، وهي مجموعة سياسات المؤسسات وإجراءاتها التي من خلالها تضمن تنفيذ العاملين فيها لقرارات وتوجيهات الإدارة لتحقيق الأهداف المخطط لها، إضافة لإتخاذ إجراءات مناسبة تضمن مواجهة المخاطر ومعالجتها (خرواط، 2009م).

وأضاف Pickett بأنها "مجموعة السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ توجيهات الإدارة للوصول إلى أهدافها المخططة، والتي تحدث في جميع المستويات الوظيفية في الشركة" (Pickett, 2010, P26).

إذاً فالأنشطة الرقابية كما يراها الباحث "هي ما تعتمد المؤسسة من إجراءات تضمن تنفيذ أنشطتها وتوجيهاتها، حتى تحقق ما تم التخطيط له من أهداف".

ويوضح Arens أن هناك خمسة أنواع من أنشطة الرقابة وهي (Arens et Al., 2010):

**1. فصل المهام (Separation of Duties)، ويوجد أربعة مؤشرات عامة للفصل بين المهام هي (الذنبات، 2010م):**

- الفصل بين الترخيص بالعمليات المالية وحياسة ما يرتبط بها من أصول.
- الفصل بين مسئولية تشغيل الأصل وتسجيل العمليات والتقارير الخاصة به، والتي يتم بموجبها تقييم أداء ذلك الأصل أو القسم الذي يقوم بتشغيله.
- الفصل بين المهام في إطار التشغيل الإلكتروني للبيانات بحيث يتم الفصل بين دائرة تكنولوجيا المعلومات والأقسام المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات.

**2. كفاية السجلات والوثائق (Adequate Documents and Records).**

إن التأكيد المناسب على وجود الرقابة على أصل المنشأة هو توافر المستندات والدفاتر التي يتم فيها تسجيل العمليات المالية الهامة، والتي يجب أن تحتوي على كافة العمليات المالية، وأن تكون مسجلة بشكل صحيح، لأن عدم ملائمة هذه السجلات بالشكل الصحيح يعد من عوامل ضعف الرقابة ومسبباتها (Arens & Loebbeck, 2003).

**3. الرقابة على الأصول (Control Over Assets).**

وهي إحدى ركائز الرقابة الفعالة، فهي الإجراءات التي تحفظ الأصول سواء نقدية أو غير ذلك، وهي من الأمور التي يجب وضع وتصميم إجراءات رقابية لحمايتها (General Accounting Office, 2002).

**4. المراجعة المستقلة للأداء (Independent Checks on Performance).**

تعد المراجعة المستقلة للأداء ضماناً لتطبيق إجراءات الرقابة الفاعلة والمستمرة على جميع ما سبق من العناصر، ويمكن تسميتها بالضبط المستقل أو التحقق الداخلي، وذلك بسبب أهميته في حالة تغير الرقابة الداخلية وإجراءاتها مع الوقت، أو عدم اتباع العاملين الإجراءات بشكل متعمد، لذا يجب متابعتهم لضمان عدم حدوث أي نوع من الغش والتحرير (جمعة، 2009م).

## 4.2.2 المعلومات والاتصالات Information and Communication

لتكون الإدارة فاعلة يجب أن تكون كافة المعلومات اللازمة ملائمة، محددة، مقدمة في الوقت المناسب وتتصف بالدقة، ومجهزة بشكل يجعل من السهولة استخدامها أو مقارنتها بالإضافة إلى سهولة الوصول إليها، سواء كانت مالية أو غير مالية، مرتبطة بالعمليات الداخلية أو الخارجية للمنشأة أو متعلقة بظروف معينة (الخيرو، 2012م).

وقد أضاف Porter بأن المعلومات والاتصالات تتعلق بتأكيد ملاءمة المعلومات التي تم تحديدها والسيطرة عليها وتقديمها بالشكل والإطار الزمني المناسب لإنجاز الأفراد واجباتهم ومسؤولياتهم بفعالية، وتشمل توفر نظام فعال للاتصالات داخل وخارج المنشأة مع أصحاب المصلحة المختلفين، وأيضاً التعامل مع البيانات الداخلية والأحداث والأنشطة المتعلقة بالظروف الخارجية (Porter, 2005).

كما تعني أيضاً تحديد مجموعة الطرق المستخدمة لتحديد وتجميع وتبويب وتحليل العمليات المالية للوحدة، وتجميعها وتدوينها وتحليلها وتحديد المسؤولية عن الأصول المرتبطة بها (Arens, Loebbecke, 2000).

تقوم نظم المعلومات بدور هام ورئيسي في نظم الرقابة الداخلية لتزويد الإدارة بالتقارير اللازمة سواء مالية أو تنفيذية، والتي تساعد في متابعة الأعمال في المنشأة، ويجب أن تكفل نظم الإتصال التدفق الجيد والفعال للمعلومات لمختلف المستويات الإدارية ومختلف أجزاء المؤسسة، وأيضاً الأطراف الخارجية كالعملاء والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة.

إن توصيل المعلومة في الوقت المناسب عبر الإتصالات المتوفرة بالمنشأة يضمن تحقيق الأهداف، ووصولها للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة، مما يتيح تدفق هذه المعلومات بمختلف قنوات الإتصال ويزيد من كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية بالمنشأة (Office of the Comptroller, 2007)، ويمكن زيادة فعالية المعلومات والاتصالات بالإجراءات التالية (بدوي، 2011م):

1. توفير نظم معلومات إلكترونية قوية بالمنشأة لتسجيل ومعالجة مختلف التقارير المالية، والحفاظ على أصول والتزامات المنشأة.
2. توفير آليات للحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنشأة.
3. تحديد المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية ورفع التقارير الخاصة بها.
4. وضع آلية لتزويد المدراء بالمعلومات اللازمة لهم.

5. إيصال المعلومات إلى المعنيين في الوقت المناسب.
6. وضع خطة استراتيجية لتطوير أنظمة المعلومات.
7. توفير وسائل إتصال مناسبة في المؤسسة.
8. توفير قنوات إتصال تمكن الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأية مخالفة واخترقات.
9. وجود آلية لدراسة اقتراحات الموظفين.

يجب أن يتوافر لدى المؤسسات نظم معلومات فعالة بهدف تجميع المعلومات المختلفة وتسجيلها ثم إيصال هذه المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة عند الحاجة إليها، مما يضمن تحقيق رقابة داخلية فعالة (Pickett, 2010).

### 5.2.2 الرقابة والمتابعة Monitoring

هي عملية مراقبة أنشطة المنشأة بشكل دوري ومستمر بهدف تقييم الرقابة الداخلية، وتشمل الرقابة الداخلية الفحص الدوري لجودة الرقابة من طرف الإدارة للتعرف على مدى تحقيق أهدافها بمطابقة نتائج الأعمال بالأهداف الموضوعية، ولتصحيح المسار عند الضرورة وفق إجراءات ضرورية لعمل التعديلات اللازمة (Arenes, et al, 2012).

إذن ترتبط أنشطة المراقبة بالتقدير المستمر أو التقدير الدوري لجودة أداء الرقابة الداخلية، تقوم به الإدارة لتحديد مدى تنفيذ الرقابة في ضوء التصميم الموضوع لها، وتحديد إمكانية تفعيلها بما يتلاءم مع التغيير في الظروف المحيطة (Arens & Loebeck, 2003).

إن من أهم وظائف ومسئوليات الإدارة هي المحافظة على فعالية نظام الرقابة الداخلية بشكل مستمر بعد تصميمه، لأن متابعة نظام الرقابة باستمرار والتقييم الدوري له يعد أمراً ضرورياً لتأكيد فعاليته وكفاءته (Agbegule, Jokipii, 2009). ويتم ذلك من خلال طريقتين وفق (بدوي، 2011م):

1. المراقبة المستمرة للأنشطة ويكون ذلك ضمن ضوابط يتم تصميمها ضمن المسار الطبيعي للأنشطة التشغيلية ويتم تطبيقها بشكل فعلي ولحظي وتتمتع بالمرونة لتستجيب لأية تغيرات في الظروف المحيطة.
2. التقييمات الدورية المنفصلة، وتتمثل في مجموعة من الأنشطة الرقابية التي تؤدي بشكل منفصل عند سير العمليات التشغيلية وتتم لاحقاً بعد إتمام العمليات ويقوم بهذه التقييمات عادة المدققون الداخليون.

يتضح مما سبق أن تكامل نظام الرقابة وفق مفهوم COSO يؤدي إلى توفير إجراءات رقابة فاعلة على الجوانب المحاسبية والإدارية في المنشأة، ويحقق إجراءات الضبط الداخلي التي تعمل على ضمان تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة.

وبالتالي فإن عملية الرقابة الداخلية لا تهدف إلى تصيد الأخطاء والتشهير بها، وإنما هي عملية فحص واختبار وتقييم للتأكد من سلامة الإجراءات وتوجيهها، وما إذا كان هناك أي إنحراف عن المسار السليم في تنفيذ الأعمال، ثم التعرف على الأسباب ومناقشتها، وإعطاء الرأي الفني المتخصص والمحايد بشأنها، وتقديم التقارير اللازمة عنها للإدارة حتى تتمكن من إتخاذ الإجراءات التصحيحية ورفع من كفاءة الأداء، والاطمئنان إلى مستوي المخاطر وحسن تنفيذ المهام بشكل فاعل داخل المؤسسة.

ومن خلال ما تقدم يعرف الباحث الرقابة بانها "عملية دورية مستمرة الهدف منها متابعة الأنشطة والإجراءات والعمل على تصحيحها إن خرجت عن المسار المخطط لها".

#### جدول (2.1) تلخيص مكونات نموذج COSO

العنصر	التعريف	المكونات
بيئة الرقابة	هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تعتمد المؤسسة في تنظيم أنشطتها وتعكس توجهات المؤسسة وإدارتها العليا.	<ul style="list-style-type: none"> <li>القيم الاخلاقية والنزاهة.</li> <li>الإلتزام بالكفاءة.</li> <li>مجلس الإدارة أو مشاركات لجنة التدقيق.</li> <li>فلسفة إدارة المؤسسة وأنظمة العمليات التشغيلية.</li> <li>الهيكل التنظيمي.</li> <li>الصلاحيات والمسئوليات وتفويضها.</li> <li>سياسة الموارد البشرية.</li> </ul>
تقييم المخاطر	المخاطر هي حالة بين أمرين مجازفة لتحقيق مكسب أو خسارة، أو حالة عدم تأكد عما سينتج مستقبلا من شأنه تقليل الخسارة أو زيادة المكاسب.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد المخاطر.</li> <li>تحليل المخاطر.</li> <li>تقييم المخاطر المتوقعة.</li> </ul>
إدارة المخاطر	الآلية التي تتبعها المؤسسة لمواجهة المخاطر، والتي من خلالها ترجو المؤسسة منع هذه المخاطر أو على الأقل التقليل من أثارها السلبية قدر الإمكان من خلال إجراءات محددة مسبقاً.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الأهداف.</li> <li>تحديد الخطر واحتمال حدوثه.</li> <li>إدارة الخطر</li> </ul>
الأنشطة الرقابية	هي ما تعتمد المؤسسة من إجراءات تضمن تنفيذ انشطتها وتوجيهاتها، حتى تحقق ما تم التخطيط له من أهداف.	<ul style="list-style-type: none"> <li>فصل المهام.</li> <li>كفاية السجلات والوثائق.</li> <li>الرقابة على الأصول.</li> <li>المراجعة المستقلة للأداء.</li> </ul>

العنصر	التعريف	المكونات
المعلومات والإتصال	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هي تحديد مجموعة الطرق المستخدمة لتحديد وتجميع وتبويب وتحليل العمليات المالية للوحدة، وتجميعها وتدوينها وتحليلها وتحديد المسؤولية عن الأصول المرتبطة بها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير نظم معلومات إلكترونية قوية بالمنشأة لتسجيل ومعالجة مختلف التقارير المالية، والحفاظ على أصول والتزامات المنشأة.</li> <li>• توفير آليات للحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنشأة.</li> <li>• تحديد المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية ورفع التقارير الخاصة بها.</li> <li>• وضع آلية لتزويد المدراء بالمعلومات اللازمة لهم.</li> <li>• إيصال المعلومات إلى المعنيين في الوقت المناسب.</li> <li>• وضع خطة استراتيجية لتطوير أنظمة المعلومات.</li> <li>• توفير وسائل إتصال مناسبة في المؤسسة.</li> <li>• توفير قنوات إتصال تمكن الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأية مخالفة واختراقات.</li> <li>• وجود آلية لدراسة اقتراحات الموظفين.</li> </ul>
الرقابة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هي عملية دورية مستمرة الهدف منها متابعة الأنشطة والإجراءات والعمل على تصحيحها إن خرجت عن المسار المخطط لها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المراقبة المستمرة للأنشطة ويكون ذلك ضمن ضوابط يتم تصميمها ضمن المسار الطبيعي للأنشطة التشغيلية ويتم تطبيقها بشكل فعلي ولحظي وتتمتع بالمرونة لتستجيب لأية تغيرات في الظروف المحيطة.</li> <li>• التقييمات الدورية المنفصلة، وتتمثل في مجموعة من الأنشطة الرقابية التي تؤدي بشكل منفصل عن سير العمليات التشغيلية وتتم لاحقاً بعد إتمام العمليات ويقوم بهذه التقييمات عادة المدققون الداخليون.</li> </ul>

#### جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

على الرغم من صعوبة إيجاد نظام رقابي مثالي يتناسب مع احتياجات المؤسسات المختلفة، حيث تختلف كل مؤسسة عن الأخرى في الأهداف والمكونات والأنشطة والخدمات التي تقدمها، إلا أن هناك عدة مكونات وعناصر يُراعى أن تتوفر في النظام الرقابي، وقد حدد لجنة COSO هذه المكونات الخمسة وهي، البيئة الرقابية، وتقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات والرقابة والتقييم. إن توافر هذه العناصر في المؤسسة يضمن وجود نظام رقابي جيد وقوي، يضمن سلامة سير الأنشطة وتجنب وقوع الأخطاء ويضمن نتيجة متقاربة جداً مع ما تم التخطيط له في المؤسسة.

## المبحث الثالث أداء المؤسسات

### 1.3.2 مقدمة:

لقد لقي مصطلح الأداء منذ أن ظهر في المؤسسات أهمية كبيرة من قبل الكثير من رواد الإدارة مفكرين وباحثين، وبرغم عدم استقرار المفهوم بشكل محدد وذلك بسبب التغيرات المحيطة بالمؤسسات من تطور تكنولوجي ومعلوماتي، وانفتاح الأسواق بعضها على بعض وامتدادها خارج حدود الدول، بالإضافة لشدة المنافسة وتزايدها، إلا أن ذلك دفع الكثيرين للبحث فيه بشكل أكبر والتعرف على عناصره وطبيعته، لأنه يعكس النجاح المؤسسي ويعطي تقييم ناجح لها. يضاف إلى ذلك أثر الإدارة الحديثة وتطور البيئة المحيطة بالمؤسسات في تقييمها، مما أدى لبروز الأساليب والآليات الحديثة التي تهدف إلى تقييم الأداء في المؤسسة بشكل واسع وشامل (الصغير، 2014م).

لقد اهتم أصحاب المصلحة المختلفين في المؤسسات بقياس أداء المؤسسات وتقييمه وطرقه وأساليبه، أكثر من التركيز على مخرجات هذه المؤسسات، فقد أصبح من الضروري متابعة عمليات المؤسسات وطرق معالجتها بالإضافة للاهتمام بـ Benchmarking وعمل المقارنات القياسية (لوفلر، 1998). نتيجة للظروف المتغيرة والتحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات محلياً وعالمياً، ازدادت الضغوط على المؤسسات، والتي برز معها أهمية عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي الذي يعمل ضمن جوانب متعددة وبالتالي فالأداء المؤسسي أصبح منظومة متكاملة بين تفاعل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية (مخيمر وآخرون، 2000م).

### 2.3.2 تعريف الأداء:

عرف القيسي (2006) الأداء بأنه القيام بعمل أو مهمة ما أو إنجاز شيء ما (القيسي، 2006م)، وأضاف توفيق (2004) بأنه مخرجات أو أهداف النظام التي نسعى لتحقيقها (توفيق محمد، 2004م). يعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنوطة بها (أبو الوفا، 2003م)، كما عرف عاشور والشقران (2008) الأداء بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (عاشور والشقران، 2008م).

كما يعرفه العديد من الكتاب والباحثين بأنه "نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها"، وبالتالي فالأداء هو القدرة على تحقيق أهدافها التنظيمية للمؤسسة (الزبيدي، 2004م).



ولقد قامت المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بتعريف الأداء المؤسسي بأنه "منظومة أعمال ونتائج المؤسسة من خلال تفاعل عناصر البيئة الداخلية والخارجية"، متضمنا بذلك ثلاثة أبعاد وهي (مخيمر وآخرون، 2000م):

1. أداء الموظفين في المؤسسة.
  2. أداء وحدات المؤسسة التنظيمية.
  3. أداء المؤسسة ككل ضمن بيئتها الداخلية والخارجية.
- يستخلص الباحث من التعريفات السابقة بأن الأداء هو "قيام الفرد بالمهام والأنشطة المنوطة به بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

### 3.3.2 تداخل مفهوم الأداء مع مفاهيم أخرى:

يتضح لنا من التعريفات السابقة أن الأداء مرتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية، مما يُحدث اشكال في فهم هذه التعريفات كونها مفاهيم متقاربة بالمعنى، لذا وجب توضيح كل منها:

أ- **الفعالية:**

اهتم الكثيرون بمفهوم الفعالية وخاصة في علم الإدارة، فالفعالية محور إرتكاز لغالبية المقاربات التي تعنى بقييم الأداء في المؤسسات. وتعرف الفعالية بأنها القدرة على تحقيق المؤسسة أهدافها الموضوعية (الصغير، 2014م)، ويمكن صياغة الفعالية بالمعادلة التالية:

**الفعالية = النتائج المنجزة / الأهداف الموضوعية.**

اقترح Kalika عدة أبعاد لقياس الفعالية في المؤسسات، وهي فعالية اقتصادية، وأخرى اجتماعية وفعالية تنظيمية. تقاس الفعالية الاقتصادية بواسطة مؤشرات الوصول للأهداف، تطور جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. أما الفعالية الاجتماعية فتعبر عن نظرة المؤسسة للموظفين العاملين فيها، ويمكن قياسها من خلال رضا الموظفين عن المؤسسة، ومناخ العمل السائد فيها، وعلاقاتهم فيما بينهم. ويقاس البعد الأخير وهو الفعالية التنظيمية من جودة المعلومات وتدققها ومدى احترام المؤسسة للإجراءات المتبعة فيها.

ب- **الكفاءة:**

وهي تعبر عن مدى استخدام المؤسسة مواردها المتاحة الاستخدام الأمثل سواء مادية، بشرية أو فنية (Goujet, 2007)، ويضيف Kalika أن الكفاءة هي حصة الوحدة الواحدة من منتج ما من الموارد المستخدمة في إنتاجه، وبالتالي مفهوم الفعالية أشمل وأوسع من الكفاءة ويمكن صياغة مفهوم الكفاءة بالمعادلة التالية (Kalika, 1995):

**الكفاءة = النتائج المنجزة / الموارد المستخدمة**

### 4.3.2 العوامل التي تؤثر في الأداء:

يعد الأداء نتيجة لكثير من المتغيرات والعوامل المؤثرة فيه إيجاباً أو سلباً، فالمؤسسة تُعنى بزيادة الآثار الإيجابية وتقليل السلبية إلى أقصى حد، لذا صنفت العوامل المؤثرة على الأداء لعوامل داخلية وأخرى خارجية (مزهودة، 2001م).

#### أ- العوامل الخارجية:

هي العوامل التي لا سيطرة للمؤسسة عليها، ويمكن لهذه العوامل أن تكون فرص إيجابية يجب استغلالها من المؤسسة أو قد تكون آثار سلبية يجب التقليل منها، لذا فالعوامل الخارجية تتكون من (مزهودة، 2001م):

1. **العوامل الاقتصادية:** يتأثر الأداء بالعوامل الاقتصادية التي تعتبر الأكثر تأثيراً على المؤسسات، وخاصة الصناعية لأنها تعمل في محيط اقتصادي يعتبر مصدراً لمواردها، ومستقبلاً لمنتجاتها من ناحية أخرى.
2. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية على الأداء نظراً لارتباط المؤسسة وأفرادها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.
3. **العوامل السياسية والقانونية:** وهي من العوامل الهامة التي تؤثر على الأداء الاقتصادي في المؤسسة، ومنها الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات، وأيضاً العلاقة بين الدول وطبيعتها.
4. **العوامل التكنولوجية:** وتتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الإختراع، الإبداع والإبتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة .

#### ب- العوامل الداخلية:

وهي عكس العناصر الخارجية، ويقصد بها كل العناصر الداخلية في المؤسسة والتي تستطيع المؤسسة التحكم بها (مزهودة، 2001م)، وتنقسم إلى ثلاثة عوامل:

1. **العوامل البشرية:** ويقصد بها القوى والمتغيرات المختلفة التي تؤثر على القوى البشرية المستخدمة في المؤسسة مثل:
  - هيكل القوى العاملة ومستوى تأهيل الأفراد.
  - مدى توافق المؤهلات مع المناصب التي يشغلها حاملو هذه المؤهلات.
  - نظام الأجور والمكافآت ومدى ملاءمة مناخ العمل في المؤسسة.

2. **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:

- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال.
  - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
  - درجة التوافق بين منتجات المؤسسات ورغبات الزبائن.
  - مستويات الأسعار.
  - نوع التكنولوجيا في وظائف تحليل البيانات والمعلومات.
3. **العوامل التنظيمية:** وهي تقسيم العمل على الموظفين في المؤسسة وفق ما يملكون من مهارات وإمكانيات خاصة تؤهلهم لذلك.

### 5.3.2 أهمية تقييم الأداء:

تتميز عملية تقييم الأداء في المؤسسات بأهمية كبيرة على مستويات عدة ومختلفة، منها (الطعامنة، 2008م):

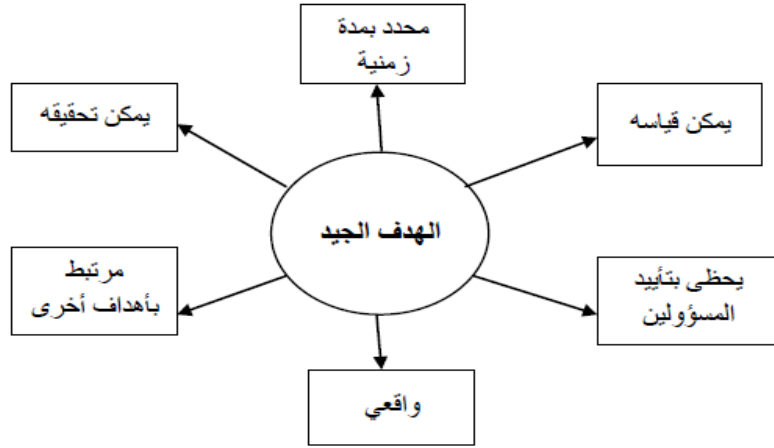
1. أن عملية التقييم للأداء تساعد المؤسسة في معرفة مدى تحقيقها لأهدافها، ومعرفة ما تم إنجازه مما خطط له، لذا يجب توافر طرق وأساليب لقياس ذلك، لتوفير التغذية الراجعة عن منجزات المؤسسة وما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعية، حتى يتسنى للمؤسسة إدراك وتعديل المسار إن كان هناك انحراف في تحقيق تلك الأهداف.
2. تعمل على تشجيع المؤسسة لحل مشاكلها، لأن تقييم الأداء يعطي المؤسسة القدرة على إتخاذ القرارات السليمة بما يوفره لها من بيانات حقيقية.
3. يسلط تقييم الأداء الضوء على مدى استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بكفاءة، وبذلك فإن المؤسسة تتجه لاستثمار الموارد بشكل أفضل وتكلفة أقل.
4. يظهر تقييم الأداء مساهمة المؤسسة في تنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً عندما تقلل المؤسسة التكاليف من خلال زيادة الانتاج، واستغلال الوقت والجهد والمال.
5. يحسن تقييم الأداء من الإتصالات في المؤسسة سواء على صعيدها الداخلي أو إتصالاتها الخارجية مع المؤسسات الأخرى.
6. يعمل تقييم الأداء على تزويد العاملين في المؤسسة معلومات عن مدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها المختلفة، وربط ذلك بتقييم أداء المؤسسة كوحدة واحدة.

### 6.3.2 أهداف تقييم الأداء:

- من خلال تقييم الأداء يتضح للمؤسسة مدى تحقيق أهدافها الموضوعة، لذا فإنه من الضروري لكل المؤسسات قياس مدى فعالية أنشطتها، ليتحسن أداؤها (الصغير، 2014م). ولذلك فإن المؤسسات تحتاج تقييم أداؤها لتحقيق العديد من الأهداف منها (محمد، 2008م):
1. الرقابة: يعد تقييم الأداء آلية لمتابعة ومراقبة إنجازات المؤسسة ونتائج أنشطتها عند مقارنة ما تم بما يُتوقع إنجازه، وأيضاً استخدامه لتوقع الأخطاء وتلافي وقوعها فهو محطة إنذار مبكر في المؤسسة.
  2. التقييم الذاتي: يهدف تقييم الأداء في المؤسسة وعلى المستويات الإدارية المختلفة لتحديد المشاكل وحلها، وبذلك يكشف عن مواطن القوة ويعززها ومواطن الضعف لعلاجها.
  3. تقييم الإدارة: يهدف تقييم الأداء المؤسسي لإعطاء تقييم لإدارة المؤسسة والإدارة العليا، حيث يساعدها ذلك في وضع الخطط والأهداف بوضوح.
  4. تحسين المنتج: يعمل تقييم الأداء على تحسين إدارة المنتج والخدمة وآلية توصيلها للعملاء.
  5. تحقيق الأهداف: يهدف تقييم الأداء لمعرفة مدى تنفيذ الأهداف المرسومة بكفاءة عالية.
  6. التحسين المستمر: يعتبر تقييم الأداء هدفاً أولياً لهدف نهائي يتمثل في تحسين الأداء من أجل زيادة الانتاجية.

### 7.3.2 متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

- يعتمد النجاح في تقييم الأداء المؤسسي على عدة اعتبارات وشروط بدونها لا معنى للتقييم وهذه الاعتبارات هي (الصغير، 2014م):
1. تحديد الأهداف بشكل دقيق: كون تحقيق الأهداف المخطط له والموضوعة هدف تقييم الأداء الأول في المؤسسة، لذا يجب تحديد الأهداف بدقة، وأن تكون محددة ومعروفة لجميع العاملين في المؤسسة، وفي هذا السياق يرى (Fernandez, A. 2011) أن الهدف الجيد يجب أن يتوافر فيه عدة شروط وهي موضحة بالشكل رقم (3) التالي:



### شكل (2.2) خصائص الهدف الجيد

2. قياس الأشياء الصحيحة: تتطلب عملية قياس وتقييم الأداء معرفة المؤسسة لجميع عملياتها وتحديد أنشطتها حتى يتم قياسها، ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.
3. عملية تقييم الأداء وسيلة وليست غاية: يهدف العاملون في المؤسسة سواء إدارة عليا أو تنفيذية إلى تحقيق الأهداف، وأن تركيز جهدهم لإنجاز هذه الأهداف ما هو إلا أداة لقياس مدى تقدمهم لتحقيق الأهداف الموضوعية والمخططة (محمد، 2014م). فعملية تقييم الأداء هي وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فغاية المؤسسة هي تحقيق ما وضع من أهداف في الخطط الموضوعية.

### 8.3.2 الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء

- تواجه المؤسسات أو القائمين على إدارتها بعض المشاكل والصعوبات عند تطبيق نظم تقييم الأداء وذلك بسبب عدة أمور منها أن البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التقييم غير كافية، أو أن هناك صعوبات في تحديد القياس والمؤشرات المناسبة للتعبير عن الأداء ومستواه بشكل جيد، ومن هذه الصعوبات ما يلي (حامد، 2009م):
1. أنظمة معلومات المؤسسات بها قصور: يعتمد نظام تقييم الأداء في المؤسسة على توفر نظام شامل للمعلومات الاقتصادية، مالية وإدارية، وذلك أنها أولى الخطوات في نظام تقييم الأداء ومساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها المختلفة واتخاذ القرارات السليمة، وأن قصور نظم المعلومات في بيئة الأعمال ترجع إلى:
    - ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخاصة فيما يخص عمليات الشراء والتخزين والانتاج والبيع والتحصييل ومراقبة العاملين وتحليل اوقات تشغيل الآلات.

- قصور في أنظمة التكاليف المتبعة في المؤسسة وعدم تكاملها، وافتقارها في بعض الأحيان لنظم تكاليف معيارية أو تقديرية.
- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المؤسسات إما بسبب حداتها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها.

2. صعوبة قياس وتحديد مؤشرات الأداء لبعض الأنشطة: يعد تحديد مؤشرات القياس عند تقييم الأداء من الأمور المهمة والصعبة التي قد تحول دون نجاح عملية التقييم برمتها، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بهذه المؤشرات والعلم بها من أجل إنجاز عملية تقييم الأداء في المؤسسة.

يرى الباحث إن المؤسسات المختلفة بحاجة لتقييم الأداء وهو ما يقوم به الفرد من الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وتتبع أهمية الأداء وتقييمه لأنه يسلط الضوء على كيفية استغلال الموارد المتاحة، وأيضاً معرفة مقدار ما تم تحقيقه من الأهداف المعدة مسبقاً، ويحسن من أداء العاملين أنفسهم بمعرفتهم التقدم في تحقيق هذه الأهداف. وينبغي وبالرغم من تداخل مفهوم كل من الأداء والفعالية والكفاءة، إلا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في الأداء منها خارجي كالعوامل الاقتصادي والاجتماعية والسياسية، وأخرى داخلية وهي إنعكاس لمجموعة عوامل يمكن التحكم بها بعكس الخارجية، ومنها العاملون بالمؤسسة، والعوامل التقنية المتوفرة بالمؤسسة والعوامل التنظيمية.

## المبحث الرابع

### واقع عناصر نموذج COSO في برنامج المساعدات الغذائية

#### 1.4.2 مقدمة:

تخدم وكالة الغوث حوالي خمسة ملايين لاجئ فلسطيني في الأردن، سوريا، لبنان والأراضي الفلسطينية المحتلة، حتى يتم الوصول إلى حل لمشاكلهم ومعاناتهم. تهدف وكالة الغوث في قطاع غزة إلى ضمان الوصول إلى الأسر الفلسطينية الفقيرة وذلك للتخفيف من معاناتهم. لقد تم إدماج برنامج الطوارئ مع برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية في نيسان من عام 2013م مما أدى لحدوث الكثير من التغيرات الهيكلية مكنت الوكالة من التركيز على أقسام أكثر استدامة من أجل تقديم خدمة أفضل للاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة. لذا تم توفير مساعدات للاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة أو ما يسمى بشبكة أمان اجتماعي بشكل فصلي، أو ما يسمى بالمساعدات الغذائية الدورية للأسر التي تم تحديدهم على أنهم يعانون من "فقر مدقع" أو بعبارة أخرى الأشد فقراً يحصلون على المساعدة من خلال شبكة الأمان الاجتماعي. (الموقع الإلكتروني للأونروا، 2017/7/20).

#### 2.4.2 برنامج المساعدات الغذائية

##### 1. برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية

يعتبر برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية من أهم برامج الأونروا الرئيسية، برغم ميزانيته القليلة نسبياً مقارنةً بالبرامج الأخرى، إلا أنه يستمد أهميته من مدى التأثير الذي يحدثه على حياة اللاجئين الفلسطينيين ممن هم بحاجة ماسة للمساعدات الإنسانية، وقد حققت الأونروا هدفها في مساعدة اللاجئين الفلسطينيين من خلال هذا البرنامج وأنشطته المختلفة في ظل ظروف صعبة يعيشها اللاجئ الفلسطيني في قطاع غزة.

لذا حاولت وكالة الغوث الدولية تلبية الاحتياجات الأساسية لأسر اللاجئين الفلسطينيين الأكثر حاجة في غزة بواسطة توفير المواد الغذائية الأساسية، إلا أنه على مدار سنوات طويلة تحول البرنامج إلى تمكين وتنمية اللاجئين الفلسطينيين بجانب المساعدات الغذائية وذلك لمواجهة الواقع الاقتصادي الصعب.

## المهام التي يقدمها برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية :

- تقديم خدمات إغاثة وخدمات اجتماعية مباشرة للعائلات الأكثر حرماناً اقتصادياً.
- إدارة وتحديث نظام تسجيل بيانات اللاجئين.
- تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، لاسيما النساء ذوات الإعاقات والشباب والأطفال وكبار السن والأيتام.
- بناء قدرات المؤسسات المجتمعية القائمة والتابعة للأونروا لتصبح مكتفية ذاتياً.

قدمت الأونروا المساعدات المختلفة للاجئين الفلسطينيين الذين يقطنون في قطاع غزة منذ ما يزيد عن 65 عام، ويعتمد أكثر من (310,159) أسرة تضم حوالي (1,349,473) فرداً (حسب إحصائيات 31 ديسمبر 2014) على الخدمات التي تقدمها الأونروا في غزة، ويعتمد أكثر من (142,123) أسرة تضم (774,419) فرداً على المساعدات الغذائية الطارئة حسب نتائج برنامج مسح الفقر المعمول به في وكالة الغوث الدولية. لقد عانى سكان قطاع غزة من الفقر وصعوبات الحياة المتزايدة مما اضطرهم إلى السعي لتلقي خدمات إغاثة من أجل إعالة عائلاتهم، حيث بلغ عدد الأسر التي تتلقى مساعدات حسب برنامج شبكة الأمان الاجتماعي التابع للأونروا، حوالي (20,700) أسرة تضم (98,935) فرداً (31 مارس 2015)، وقد مثلت هذه الإحصائية أفقر الفقراء بين السكان اللاجئين، وقد تمثلت المساعدات التي تتلقاها هذه الأسر على شكل حصص غذائية منتظمة وعينية غير منتظمة.

أهم الإصلاحات في خدمات الإغاثة (شبكة الأمان الاجتماعي) طالما اهتم برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية في المكتب الإقليمي في غزة بالاستهداف الممنهج للعائلات التي تعيش في حالة دائمة من الفقر في مجتمع اللاجئين بغزة، قام البرنامج بدراسة لاستهداف الفقر في عام (2006م) تهدف إلي تحسين برنامج حالات العسر الشديد، اعتمدت الدراسة بشكل أساسي في تقييم حالة الفقر للعائلات المستهدفة عبر معادلة تقييم الفقر والتي تقوم بتحديد مستوى هذه الأسر من خطوط الفقر التي تم تحديدها مسبقاً، حيث تم تصنيف العائلات المشمولة في برنامج شبكة الأمان الاجتماعي إلى ثلاثة فئات حسب درجة الفقر:

- فقر مدقع
- فقر مطلق
- غير فقراء



يتمثل الهدف الأساسي لبرنامج شبكة الأمان الاجتماعي التابع للأمم المتحدة في غزة في تخفيف حدة الفقر للعائلات الأكثر عوزاً من اللاجئين الفلسطينيين مع أولوية التركيز على تخفيف حدة الفقر لأولئك الذين يعيشون تحت خط الفقر المدقع (خط الفقر الغذائي)، كما ويهدف البرنامج إلى توفير الحد الأدنى من مستوى المعيشة من خلال تقديم المنح النقدية ومن خلال التدخلات التنموية في حالة الظروف الاستثنائية.

### الخدمات التي تتلقاها الأسر ضمن برنامج شبكة الأمان الاجتماعي:

- توفير لوازم الغذاء الأساسي والمعونات النقدية للاجئين الفلسطينيين الأكثر عرضة للمخاطر والذين يقعون في دائرة الفقر المدقع.
- توفير مساعدات نقدية وعينية للأسر الفقيرة عندما يتم الحصول عليها من المانحين.
- ضمان أن تحظى عائلات اللاجئين الفلسطينيين بمسكن لائق.

### شبكة الأمان الاجتماعي:

برنامج شبكة الأمان الاجتماعي هو عبارة عن تطوير لبرنامج الحالات الاجتماعية المعسرة الذي كان يطبق لمدة تزيد على ثلاثين عاماً في الأونروا، وهو يخدم أفقر الفقراء الذين يتم تحديدهم بواسطة معادلة استهداف الفقر، وقد تم تطبيقه لأنه لم يتم استهداف الفقراء بشكل صحيح في البرنامج السابق (برنامج حالات العسر الشديد)، حيث اضطر الفقراء الذين يقعون ضمن سن (19-60) سنة إلى إثبات عدم قدرتهم على العمل، أو إثبات دراستهم بإحدى الجامعات، وقد كانت الحالات التي لا تستطيع إثبات ذلك تشطب وتحرم من المساعدات، إضافة لاعتماد عملية التقييم على قدرة الباحث الاجتماعي في إثبات وتشخيص الحالة ودرجة الفقر وهذا يختلف من باحث لآخر لذا تم تطبيق نظام شبكة الأمان الاجتماعي من خلال برنامج مسح الفقر الذي يعتمد على معادلة استهداف الفقر والتي تعتمد على ما يزيد عن "53 متغير" حول الأسرة وظروف معيشتها وسكنها يقوم باحث اجتماعي متخصص بجمع هذه البيانات المتعلقة بهذه الأسر بما يغطي هذه المتغيرات المختلفة، وتقوم معادلة استهداف الفقر بحساب درجة الفقر التي تعيشها الأسرة بواسطة الحاسوب ومن خلال هذه المعادلة.

معادلة استهداف الفقر هي معادلة دولية مطبقة في أكثر من (70) دولة في العالم وتم تطويرها بما يتلاءم مع الوضع في الدول المضيفة للوكالة بحيث يراعي خصوصية كل منطقة على حدة حيث أن ما ينطبق على الوضع في غزة لا ينطبق على المناطق الأخرى وأثناء تطوير هذه المعادلة تم اعتماد بيانات جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني الخاص بقطاع غزة.

درجات الفقر كما تحدها معادلة استهداف الفقر عبارة عن ثلاث فئات:

- فئة الفقر المدقع (الفقر الغذائي): الأشخاص الذين يقعون تحت هذه الفئة هم الذين لا يستطيعون توفير الحد الأدنى من الغذاء وأن هناك تفاوت في درجة الفقر في هذه الفئة أيضاً ويتم تقسيمها إلى ثلاث مستويات (درجة 1، درجة 2 ودرجة 3).
- فئة الفقر المطلق (الفقر الانتقالي): وهؤلاء الأشخاص الذين يقعون تحت خط الفقر المطلق يستطيعون توفير الغذاء ولكنهم لا يستطيعون توفير المتطلبات الأخرى الضرورية للحياة مثل: الصحة والتعليم والمسكن .... وغيره.
- فئة غير الفقراء: وهذه الفئة هي التي لا ينطبق عليها ما جاء في الفئتين أعلاه وهؤلاء هم الأشخاص الذين يستطيعون توفير احتياجاتهم بغض النظر عن تفاوت المستويات في الدخل ومستوى المعيشة. (موقع بوابة معلومات الأونروا، قسم الإغاثة، 2017/7/20).

## 2. دائرة المواصلات والتوريدات:

تتعاون دائرة المواصلات والتوريدات مع برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية في تقديم المساعدات الغذائية وتوفير الأصناف التي تحتويها هذه المساعدات (الكوبونات) التي توزع بشكل دوري على اللاجئين الفلسطينيين، حيث تعمل على استجلاب هذه المواد الغذائية من خلال دائرة المشتريات فيها، وذلك بإرساء عطاءات شراء المواد الغذائية على الموردين المختلفين سواء خارجيين أو داخليين، تقوم دائرة المواصلات والتوريدات بتوزيع المواد الغذائية من خلال 12 مركز توزيع منتشرة في مناطق قطاع غزة المختلفة، تعتبر مراكز التوزيع بمثابة مخازن وأماكن يتم بها تبيكيت محتويات المساعدات الغذائية. يعتمد دور دائرة المواصلات والتوريدات في المساعدات الغذائية على البيانات التي تستقيها من برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية، حيث يتم تزويد إدارة دائرة المواصلات والتوريدات بأسماء اللاجئين المستحقين للمساعدات على هيئة كوبونات يتم التوقيع عليها من اللاجئين ثم يتم صرف الكميات الغذائية المطلوبة من خلال نظام إدارة التوزيع DMS. (عوني المدهون: مدير المخازن، مقابلة شخصية، 5 سبتمبر 2017م).

## 3. وحدة الرقابة والتقييم:

وهي وحدة تابعة لوحدة دعم البرامج في مكتب مدير الأونروا، تقوم بمتابعة الأنشطة المتعلقة بتوزيع المساعدات الغذائية على صعيد برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية ودائرة المواصلات والتوريدات، وتقوم برفع التقارير اللازمة لكل من إدارة البرنامجين بهدف تصحيح الخلل في عملية الاستحقاق والتوزيع لهذه المساعدات. (مازن تمرار: مدير وحدة الرقابة والتقييم، مقابلة شخصية، 15 أغسطس 2017م).

إن برنامج المساعدات الغذائية كما يعرفه الباحث هو "كل الموظفين الذين لهم علاقة بتقديم المساعدات الغذائية في وكالة الغوث إضافة للتعليمات والأنشطة المختلفة المتعلقة بتقديم المساعدات وذلك من بداية توريد المواد الغذائية إلى استلام المنتفعين حصصهم الغذائية". والذي يشمل كل من موظفي:

- برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية.
- دائرة الامداد والتوريدات.
- وحدة الرقابة والتقييم.

### 3.4.2 البيئة الرقابية في برنامج المساعدات الغذائية

تتمثل البيئة الرقابية لبرنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث في السياسات والإجراءات المطبقة في هذه الدوائر، وآليات التشغيل، وفلسفة وفهم وإدراك الإدارة والإدارة العليا في الإشراف، ومنها (عوني المدهون: مدير المخازن، مقابلة شخصية، 5 سبتمبر 2017م):

- يلتزم موظفوا برنامج المساعدات الغذائية بالأخلاقيات اللازمة لتقديم الخدمات وإنجاز الأعمال المطلوبة بما يتوافق مع ميثاق الأمم المتحدة، النزاهة، الشفافية والحيادية، كما يتوفر لدى العاملين في برنامج المساعدات الغذائية العديد من المصادر التي تساعدهم في أداء مهامهم كالتعليمات الداخلية واللوائح ودليل الأعمال الذي يوفر للعاملين في برنامج المساعدات الغذائية الإجراءات اللازم اتخاذها لتنفيذ الأعمال المتنوعة.
- يلتزم العاملون في برنامج المساعدات الغذائية بأداء أعمالهم بكفاءة عالية من خلال إنجاز الأعمال المطلوبة وتنفيذ الأنشطة والتعليمات الواردة من الإدارة العليا، ويتبين ذلك من خلال قلة المشاكل التي تواجه العاملين جراء إلزامهم التعليمات واللوائح الداخلية، إضافة إلى صقل المهارات المختلفة بواسطة الدورات والتدريب المتواصل للموظفين.
- تقوم إدارة البرامج المختلفة والتي تشارك في تقديم المساعدات الغذائية بمتابعة الأنشطة المختلفة التي يؤديها العاملون في برنامج المساعدات الغذائية، ومراجعتها وذلك لترسيخ مبدأ المساءلة بين العاملين.

- يبين الهيكل التنظيمي في برنامج المساعدات الغذائية كل من المستويات الإدارية وتسلسلها، إضافة إلى توزيع الصلاحيات والمسئوليات بما يدعم بيئة الرقابة الداخلية، لتحقيق الأهداف المخطط لها.
- توفر إدارة برنامج المساعدات الغذائية تصور واضح عن الأعمال المطلوبة والأهداف المرسومة للعاملين في البرنامج، كما يتم متابعة الصلاحيات المفوضة من قبل إدارة البرنامج.
- تتحقق كفاءة العاملين في برنامج المساعدات الغذائية من خلال سياسات التوظيف المختلفة التي تستهدف اختيار أفضل المرشحين لوظائف البرنامج، إضافة إلى تدريب العاملين المستمر على البرامج المختلفة بشكل دوري مما يعزز السلوك الأخلاقي في ممارساتهم نتيجة التقييم المتواصل لهم.

#### 4.4.2 تقييم المخاطر في برنامج المساعدات الغذائية

يعيش قطاع غزة ظروفاً اقتصادية صعبة انعكست بشكل سلبي على حياة اللاجئ الفلسطيني، مما ترتب عليه ارتفاع نسبة البطالة في القطاع وتردي المستوى المعيشي للسكان، هذا بدوره أدى لزيادة طلب الخدمات المختلفة التي تقدمها وكالة الغوث والتي من أهمها المساعدات الغذائية، ولما كانت الأونروا مؤسسة إنسانية غير ربحية تحصل على أموالها من تبرعات الدول المانحة والأعضاء في جمعية الأمم المتحدة، فقد كان من الضروري الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية، الذي هو أساس تحقيق الأهداف العامة في أي مؤسسة وخاصة وكالة الغوث، فالرقابة الداخلية تعمل على توفير الحماية لأصول المؤسسة المختلفة وتوفير البيانات التي تبنى عليها القرارات، إضافة إلى استخدام المعايير المختلفة والالتزام بسياسات الوكالة. مما استدعى الاهتمام بالهيكل التنظيمي وذلك لتحديد المسئوليات والصلاحيات ومدى التفويض (عياش، 2005م).

تتكون عملية تقييم وتقدير المخاطر من الخطوات التالية في برنامج المساعدات الغذائية (عوني المدهون: مدير المخازن، مقابلة شخصية، 5 سبتمبر 2017م):

##### 1. تحديد الأهداف

- تحديد المواصفات المطلوب توافرها في الأصناف الغذائية المختلفة والمكونة للمساعدات الغذائية (الكوبونات).
- توفير الكميات المطلوبة بشكل دائم وفي الميعاد المحدد لتوزيعها.
- توفير المواد الغذائية والأصناف ومكونات المساعدات الغذائية بجودة عالية.
- تخزين هذه المواد بصورة جيدة بحيث تُقلل نسبة التلف فيها.

## 2. تحديد الخطر واحتمال حدوثه

- تحدث المخاطر في برنامج المساعدات الغذائية على صعيد دائرة المواصلات والتوريدات عند شحن البضائع، وذلك نتيجة اختلاف المواد الموردة عن المواد المتفق عليها في العقود والعطاءات المختلفة، وهنا يتم فحص هذه المواد وأخذ عينات منها لمعرفة مدى ملاءمتها مع ما تم قيده في كراسة المواصفات، ثم يتم فحص المواد في مختبرات مختلفة للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- إمكانية وجود تلف في البضائع الموردة، ويتم هنا فحص الكميات في ميناء المورد (المصدر) حتى يتسنى استبدالها إذا تم اكتشاف تلف في البضائع.
- تحديد ما إذا كان المورد قادر على الإيفاء بجميع الطلبات المطلوبة وعدم حدوث نقص فيها، حتى يتم تجنب مشاكل التوزيع المختلفة المترتبة على ذلك الإنقطاع.
- التأكد من أن الظروف مناسبة للتخزين في المخازن التابعة للأونروا، حتى يتم تقليل الكميات التالفة من المواد المستلمة.

## 3. إدارة الخطر

- تقوم الأونروا بخطوات متعددة لإدارة المخاطر، منها فحص المواد والبضائع الموردة قبل الاستلام، وإرجاع الكميات المستلمة إذا لم تكن مطابقة للمواصفات المتفق عليها.
- قد تقوم الأونروا بخصم مبالغ مالية نتيجة اختلاف مواصفات الكميات الموردة عن المواصفات التي تم الاتفاق عليها بين الأونروا والموردين.
- قد تضع الأونروا بعض الموردين في القائمة السوداء نتيجة عدم القدرة على الإيفاء بالعقود المبرمة معهم.
- قد تضطر الأونروا للجوء إلى موردين خارجيين أو داخليين في حالة عدم مقدرة المورد على استكمال التوريد لبعض البضائع.

## 5.4.2 الأنشطة الرقابية في برنامج المساعدات الغذائية

وهي ما تعتمد المؤسسة من إجراءات تضمن تنفيذ أنشطتها وتوجيهاتها، حتى يتحقق ما تم التخطيط له من أهداف، ويتم ذلك في برنامج المساعدات الغذائية من خلال التعليمات المرسلة من إدارة برنامج المساعدات الغذائية سواء عبر الإيميل أو كتيبات التعليمات الفنية التي تزود به الموظفين بالتوجيهات والتعليمات المختلفة ويتم ذلك من خلال التالي (عوني المدهون: مدير المخازن، مقابلة شخصية، 5 سبتمبر 2017م):

1. **فصل المهام:** حيث يتم توزيع المهام بناءً على الوظائف والوصف الوظيفي لهذه الوظائف، يقوم كل موظف بعمل خاص به يختلف عن الآخرين وقد يقوم مجموعة بعمل مشترك، ولكن ليس هناك تداخل في المهام، فكل مطلع على العمل الخاص به ويقوم به بشكل جيد.
2. **كفاية السجلات والوثائق:** وذلك بتوافر السجلات والمستندات المختلفة التي توثق الأنشطة والعمليات والإجراءات في برنامج المساعدات الغذائية، هناك عدة سجلات ومستندات تستخدم في برنامج المساعدات الغذائية منها ما يتعلق بالباحثين الاجتماعيين كتعبئة نماذج مسح الفقر، والتأكد من استحقاق الأسر من خلال الزيارات الميدانية والمنزلية لهذه الأسر وأيضاً الحصول على مستندات تدعم ما تدلي به هذه الأسر. أو على صعيد الجانب العملي لتوزيع المساعدات الغذائية حيث هناك السجلات التي تثبت استلام المواد وإرجاع الفوائض، وإعدام التالف من خلال برنامج إدارة التوزيع DMS، حيث يعطي هذا البرنامج العديد من البيانات والمعلومات المتعلقة بعمليات توزيع المساعدات الغذائية على اللاجئين كالأحصائيات المختلفة والأرصدة المتبقية وما تم توزيعه بناءً على شروط يتم تحديدها مسبقاً.
3. **الرقابة على الأصول:** تتم الرقابة على الأصول من خلال إجراءات متعددة حسب المستوى الإداري، فهناك رقابة على الأصول والمواد الغذائية من قبل الدوائر المختلفة كدائرة المواصلات والتوريدات حيث هناك فريق مكون من (3) موظفين يعملون على الدوام لمتابعة آليات التوزيع وعمليات استلام وتوزيع المواد، وفحص جودة البضائع المختلفة، بالإضافة لفحص الأوزان المختلفة للمواد الغذائية التي توزع على اللاجئين، وأيضاً هناك متابعة من قبل وحدة الرقابة والتقييم كرقابة من خارج إطار برنامج المساعدات الغذائية، حيث يتم عمل زيارات دورية لفحص عملية التوزيع وما يعترضها من مشاكل أو معوقات.
4. **المراجعة المستقلة للأداء:** وهي عملية الرقابة الفاعلة والمستمرة على جميع ما سبق من عناصر، وتتم من خلال وحدة الرقابة والتقييم، حيث تتبع وحدة الرقابة والتقييم الأنشطة المختلفة في كل من برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية ودائرة المواصلات والتوريدات، وتعمل على ضبط مستويات الجودة من خلال الإجراءات الرقابية المختلفة للمحافظة على جودة الخدمات المقدمة للاجئين إضافة للتأكد من سير العمليات حسب ما يتم التخطيط له. (مازن تماراز: مدير وحدة الرقابة والتقييم، مقابلة شخصية، 15 أغسطس 2017م).

ومن أمثلة الأنشطة الرقابية على مستوى برنامج مسح الفقر في برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية، ما يلي:

- تعليمات عامة:

### 1/3 سرية المعلومات:

تعتبر المعلومات التي يتم الحصول عليها بخصوص الأسر والعائلات والأفراد في هذا النموذج سرية للغاية ولا يجوز تحت أي ظرف كشفها للآخرين بدون تفويض. ولذلك، يجب مراعاة ما يلي:

1. عدم السماح لأي فرد بمرافقة الباحث في زيارته للعائلة باستثناء المشرفين أو أولئك العاملين على إدارة البرنامج، على أن يكون لديهم تفويضاً مسبقاً.
2. عدم إجراء أية مقابلة بحضور فرد خارجي إلا بموافقة المستجيب حيث قد يؤدي وجود غرباء إلى عدم الحصول على بيانات دقيقة.
3. عدم ترك النماذج المعبئة في أي مكان بحيث يستطيع الآخرون الاطلاع عليها.
4. تعبئة النموذج أثناء إجراء المقابلة مع الأسرة المنوالية.
5. يجب طلب المعلومات من رب الأسرة أولاً. في حال لم يكن رب الأسرة موجوداً، عندئذ يمكن سؤال الأفراد البالغين المؤهلين على اعطاء المعلومات المطلوبة.
6. في بعض الحالات، تطرح أسئلة محددة على بعض الأفراد في الأسرة تتعلق بهم لا يمكن لرب الأسرة الإجابة عليها.

### 2/3 تعليمات هامة للباحثين الاجتماعيين:

1. تأكد من أن جميع المستلزمات التي تحتاجها في عملك متوفرة لديك مثل الهوية الشخصية، كتيب التعليمات.
2. شرح أهداف تعبئة النموذج والوقت الذي قد يستغرقه.
3. التقيد بصيغة الأسئلة وكذلك بترتيبها كما هي واردة في النموذج.
4. كتابة الإجابة مباشرة على النموذج.
5. طرح الأسئلة بطريقة لا تؤدي إلى خلق التحيز في الإجابات أو استنتاج الإجابات.
6. أثناء الزيارة عليك أن تكون جدياً وتسال بلطف بحيث تسجل إجابات المستجيب وألا تناقشه فيما يقول إلا إذا شعرت بعدم منطقية الإجابة. على سبيل المثال، إذا أفاد المستجيب بأن عمر أحد أفراد الأسرة يبلغ 12 سنة ومتزوج، أو أنه أكمل المرحلة الثانوية، عندئذ يتعين على الباحث الاجتماعي أن يتحرى القضية أكثر وأن يبين للعائلة بأن المعلومات ليست منطقية وبحاجة إلى توضيح.
7. عدم مناقشة القضايا السياسية والاجتماعية أو الدينية مع أفراد الأسر التي تتم مقابلتها. كن متواضعاً ولا تظهر نفسك بمستوى أعلى أو أكثر معرفة من الفرد المستجيب بل حاول أن تكون بشوشاً ومنقبلاً لما يقول.

8. طرح الأسئلة بصورة مفهومة بحيث تحافظ على مضمونها.
9. بعد إكمال الاستمارة وقبل مغادرة المسكن قم بمراجعتها للتأكد من عدم وجود أي نقص في الإجابات، ولا تترك المسكن إلا بعد التأكد من اكتمال الاستمارة جيداً.
10. يجب أن يكون خطك واضحاً ومقروءاً والاستمارة نظيفة.
11. عدم تقديم أية وعود للأسر تتعلق بالمساعدة أو أية تدخلات أخرى بناءً على المقابلة.

#### 6.4.2 المعلومات والاتصالات في برنامج المساعدات الغذائية

تتوفر في وكالة الغوث العديد من نظم المعلومات والاتصالات سواء على الصعيد الشخصي للموظف أو على صعيد الدوائر أو حتى على صعيد وكالة الغوث بشكل عام، وقد قامت وكالة الغوث بتدشين موقع (البرامج التطبيقية في وكالة الغوث) يجمع حوالى أكثر من (30) نظام للمعلومات ومعالجتها وأيضاً أنظمة الاتصالات. ومن أمثلة هذه النظم:

- **الانترانت Intranet:** وهي موقع لوكالة الغوث يعطي معلومات عن الدوائر وأهدافها وسياساتها، وآليات تطبيق الأنشطة المختلفة.
- **برنامج إدارة المعلومات التعليمية Education Management Inforamtion System:** وهو نظام لمعالجة بيانات الطلاب في مدارس وكالة الغوث، وأيضاً لإدارة الأنشطة التعليمية على مستوى وكالة الغوث.
- **البريد الإلكتروني Email:** وهو نظام للتواصل بين الموظفين والدوائر في وكالة الغوث وأيضاً يربط مناطق عمل وكالة الغوث الخمسة.
- **نظام إدارة الصحة الإلكتروني E-Health Management System:** وهي برنامج تم اطلاقه في عيادات وكالة الغوث المختلفة لإدارة العمليات والأنشطة في دائرة الصحة بوكالة الغوث.
- **نظام تقييم الأداء الإلكتروني E-Performance Management Report:** وهي نظام تقييم الأداء المتبع في وكالة الغوث يعمل عليه الموظفون جميعاً لتقييم أدائهم وأداء من يعملون تحت قيادتهم.
- **برنامج التقييم المعتمد على النتائج Result Based Monitoring:** وهو برنامج لمتابعة نتائج ومخرجات الدوائر في وكالة الغوث، ويقوم بإعداد الخطط السنوية للدوائر المختلفة في وكالة الغوث.
- **نظام إدارة التسجيلات (RRIS) Registration Infromation System:** وهو البرنامج الذي تعتمد عليه وكالة الغوث في تحديث بيانات اللاجئين الفلسطينيين وتعتمده باقي الدوائر،



وخاصة دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية ودائرة المواصلات والإمداد في تقديم المساعدات الغذائية.

- برنامج إدارة المخازن والمواد الغذائية في دائرة الإمداد والمواصلات (DMS) **Distribution Management System**: ويقوم هذا البرنامج بحساب الكميات المتوفرة من المساعدات الغذائية وما تم توزيعه والأرصدة المختلفة المتبقية، ويعطي تقارير مختلفة.
- برنامج الأكواد **Barcode**: وهو برنامج يستخدم في مراكز التوزيع ويعمل على ضبط عمليات الصرف للكوبونات والمساعدات الغذائية، من خلال إدخال هذه الكوبونات على نظام يقرأ الأكواد المختلفة ويعطي عمليات حسابية لمختلف الأرصدة الخاصة بالمواد الغذائية الموزعة.

يعتمد برنامج المساعدات الغذائية في عمله بشكل كبير على آخر ثلاثة أنظمة وهي نظام إدارة التسجيلات RRIS وبرنامج إدارة عمليات التوزيع DMS بالإضافة لبرنامج الأكواد Barcode لإدارة عمليات برنامج المساعدات الغذائية بشكل مهني.

#### 7.4.2 المراقبة والمتابعة في برنامج المساعدات الغذائية

أنشأت وكالة الغوث الدولية وحدة الرقابة والتقييم في Monitoring and Evaluation Unit (M&E) غزة عام 2008م بقرار من نائب مدير عمليات وكالة الغوث وذلك لمتابعة أنشطة برنامج الطوارئ (EP) Emergency Program وخدماته المختلفة من برنامج مسح الفقر، والمساعدات الغذائية والتعويضات لمتضرري الحرب وبرنامج خلق فرص العمل. اقتصر عمل وحدة الرقابة والتقييم على برنامج الطوارئ والخدمات التي يقدمها في بادئ الأمر، وقد كانت هذه الوحدة تتبع مكتب مدير عمليات وكالة الغوث مباشرة، وكانت تزود إدارة وكالة الغوث بالتقارير المهمة والمعلومات اللازمة لمتابعة أنشطة برنامج الطوارئ الميدانية، ثم بعد ذلك انتقلت الوحدة من إدارة نائب مدير العمليات مباشرة إلى إدارة وحدة دعم البرامج Program Support Unit (PSU) (مازن تماراز: مدير وحدة الرقابة والتقييم، مقابلة شخصية، 15 أغسطس 2017م) في عام 2013م، حدث دمج بين برنامج الطوارئ في وكالة الغوث وبرنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية (RSSP) Relief and Social Services Program مما استدعى إعادة هيكلة برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية لاستيعاب أنشطة برنامج الطوارئ، وانتقل الدور الذي كانت تؤديه وحدة الرقابة والتقييم من برنامج الطوارئ إلى برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية في متابعة برنامج مسح الفقر (PAS) Poverty Assessment System (مازن تماراز: مدير وحدة الرقابة والتقييم، مقابلة شخصية، 15 أغسطس 2017م).

## 1. مهام وحدة الرقابة والتقييم:

تكونت وحدة الرقابة والتقييم في وكالة الغوث الدولية من مدير الوحدة و10 موظفين، يقومون بمهام عديدة ومختلفة منها (مازن تمراز: مدير وحدة الرقابة والتقييم، مقابلة شخصية، 15 أغسطس 2017م):

- زيارات ميدانية لمكاتب الإغاثة والخدمات الاجتماعية وعددها 16 مكتب في جميع محافظات القطاع وذلك لـ:

○ لمتابعة برنامج مسح الفقر منذ بداية تطبيقه في برنامج الطوارئ إلى ان تم الدمج برنامجي الطوارئ وبرنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية، خطوة بخطوة مصححة الثغرات والمشاكل التي كانت تواجه التطبيق أو تظهر اثناء تطبيقه، مما سمح لإدارة البرنامج بإجراء التعديلات اللازمة لزيادة فعالية البرنامج وتقليل المشاكل إلى أدنى مستوى.

○ متابعة أنشطة برنامج مسح الفقر (Poverty Assessment System (PAS) المختلفة من زيارات الباحثين للمنتفعين وعمليات جمع المعلومات بالإضافة إلى عملية تقييم هذه الأسر.

○ عمل زيارات ميدانية مشتركة Joint Visits مع الباحثين الاجتماعيين أثناء زيارات المنتفعين المنزلية والتي تهدف لتعبئة طلبات مسح الفقر، التي من خلالها يتم تزويد برنامج مسح الفقر بهذه المعلومات ومن ثم يتم تصنيف المنتفعين على حسب درجة الفقر: فقر مطلق Absolute Poor، فقر مدقع Abject Poor أو حالة اجتماعية Social Safety Net (SSN).

○ عمل زيارات منزلية بعدية Post Visits للمنتفعين من برنامج المساعدات الغذائية وذلك للتأكد من دقة المعلومات التي تم جمعها بواسطة الباحثين الاجتماعيين، ومن ثم مراجعة مسئول برنامج مسح الفقر في كل مكتب من مكاتب الخدمات الاجتماعية، وذلك لإجراء التعديلات المطلوبة إن وُجدت وذلك في وجود الباحث الذي جمع البيانات من أجل تعديل وتصحيح المعلومات وإظهار النقاط التي يجب على الباحث الاجتماعي التركيز عليها وتجنب نقاط الضعف والعمل على علاجها.

○ عمل تقارير دورية بنتائج هذه الزيارات ترفع لمكتب مدير وحدة البرامج وإدارة برنامج الإغاثة والمساعدات الغذائية لإتخاذ الإجراءات المناسبة فيما يتعلق بنتائج هذه التقارير.

- زيارات ميدانية لجميع مراكز توزيع (DC) Distribution Centers المساعدات الغذائية وعددها (12) مركز منتشرة في جميع مناطق قطاع غزة، وذلك لمتابعة:
  - التأكد من توافر المواد الغذائية المختلفة، المراد توزيعها على المنتفعين.
  - التأكد من جودة المواد المتوفرة في مراكز التوزيع، ومتابعة أي مشاكل في الجودة مباشرة مع إدارة برنامج الامداد والتوريدات Procurement and Logistic Department (PLD).
  - متابعة العمل وآليات توزيع المواد والتأكد من أن العمل يسير وفق الإجراءات الموضوعية.
  - التأكد من الأوزان المختلفة للمواد الغذائية الموزعة على المنتفعين وضبط الخلل إن وُجد.
  - رفع تقارير بكل زيارة بما في ذلك الاشارة إلى النقاط الإيجابية التي يجب تعزيزها والسلبيات التي يجب معالجتها لإدارة PLD.
- زيارة مخازن المواد الغذائية (المساعدات) التابعة لبرنامج PLD في وكالة الغوث وذلك لإجراء التالي:
  - التأكد من توفر الكميات المطلوبة للتوزيع الدوري تبعاً لكل دورة توزيع في برنامج المساعدات الغذائية.
  - إجراء جرد للمواد المستلمة ومقارنتها مع الأرصدة الموجودة في المخازن للتأكد من الكميات الموجودة وعدم وجود خلل فيها.
  - التأكد من إجراءات التخزين ومراعاة الظروف التي تسمح بتخزين جيد للمواد مع تقليل نسبة التالف من المواد إلى أقل مستوى ممكن.
  - عمل جرد لكل المواد التالفة سواء في المخازن أو مراكز التوزيع ومعرفة سبب التلف لمعالجته.
- تعتبر وحدة الرقابة والتقييم مصدر معلومات فعال لتزويد مكتب مدير العمليات بنتائج مسوحات مختلفة ومتنوعة بناء على ما تتطلبه الظروف، مثل:
  - عمل مسوحات خاصة ببرنامج خلق فرص العمل لمعرفة مدى تأثير البرنامج على المنتفعين منه والمنفعة التي تعود على عائلاتهم.
  - تقييم لقناة الأونروا الفضائية على مستوى قطاع غزة لمعرفة تأثير القناة على المسيرة التعليمية لطلاب مدارس الأونروا.
  - إجراء تقييم للسلة الغذائية بشكل دوري لمعرفة آراء المنتفعين في محتوياتها وجودة المواد الغذائية الموزعة فيما يعرف بـ Post Distributing Monitoring .

○ تقييم السلة الغذائية الجديدة والتي طبقتها وكالة الغوث منذ 2015م بإضافة مواد تموينية جديدة على المساعدات الغذائية على حساب مواد أخرى، واستطلاع آراء اللاجئين بهذا الخصوص.

## 2. الأساليب والأدوات الرقابية المستخدمة في وحدة الرقابة والتقييم:

تستخدم وحدة الرقابة والتقييم أدوات مختلفة لأداء المهام المناطة بها، وتختلف هذه الأدوات باختلاف طبيعة المهمة وهدفها والفئة المستهدفة فيها، فقد استخدمت وحدة الرقابة عدة أدوات منها (مازن تماراز: مدير وحدة الرقابة والتقييم، مقابلة شخصية، 15 أغسطس 2017م):

### • الزيارات الميدانية Field visits:

تنفذ وحدة الرقابة والتقييم الكثير من الزيارات الميدانية لمراكز توزيع المساعدات الغذائية، والمخازن ومكاتب الإغاثة والخدمات الاجتماعية بهدف متابعة الأنشطة المختلفة لهذه الوحدات.

### • الزيارات المشتركة Joint visits :

تعتمد وحدة الرقابة والتقييم على زيارات مشتركة مع العاملين والباحثين الاجتماعيين للعائلات المستهدفة لتقييم أداء الباحثين في تنفيذ هذه الزيارات وطريقة تعبئة طلبات مسح الفقر من أجل تعديل الخلل إن وُجد وتكريس مبدأ المحاسبة والمسئولية.

### • الزيارات البعدية Post visits :

أي زيارة العائلات التي تم استهدافها من قبل الباحثين الاجتماعيين في زيارات سابقة، وذلك للتأكد من صحة البيانات التي تم جمعها وتحديد الاختلافات بين ما تم تدوينه من قبل الباحث وما هو موجود فعلياً على الأرض.

### • الملاحظة Observation:

يستخدم أسلوب الملاحظة في معظم أنشطة وحدة الرقابة والتقييم، وذلك بتدوين ما يتم ملاحظته في كل الزيارات الميدانية، الزيارات المشتركة والزيارات البعدية من أجل عمل التقارير الرقابية المطلوبة لتقديم صورة واضحة عن الأنشطة التي تتم متابعتها وتعديلها بناءً على ما تم تدوينه.

## 3. طرق جمع المعلومات المتبعة في وحدة الرقابة والتقييم (مازن تماراز: مدير وحدة الرقابة

والتقييم، مقابلة شخصية، 15 أغسطس 2017م):

### • الملاحظة Observation:

يعد أسلوب الملاحظة من أهم طرق جمع المعلومات التي تعتمدها وحدة الرقابة والتقييم، والتي من خلالها يتم متابعة موقف معين بأنشطته وإجراءاته المختلفة، وتدوين التعليقات والملاحظات على هذه الأنشطة سواء سلبية أو إيجابية والعمل على تعزيز الإيجابي وتقييم السلبي منها في شكل تقارير تعد لإدارة البرامج التي تتبعها وحدة الرقابة والتقييم.

#### • المقابلات الشخصية Interviews:

تستخدم وحدة الرقابة والتقييم المقابلات الشخصية في كثير من الأبحاث والمسوحات التي تقوم بها وخاصة عندما يتم استهداف اللاجئين كبار السن من رجال ونساء وأيضاً عندما يُراد استطلاع آرائهم بطريقة معمقة آخذة بعين الاعتبار لغة الجسد للفئة المستهدفة.

#### • الاستبيانات Questionnaire:

وتستخدم بكثرة عن طريق تصميم النماذج المختلفة لجمع المعلومات حسب كل مهمة، ويتم توزيعها على الفئة المستهدفة.

#### • مجموعات التركيز Focus Group:

تستخدم هذه الطريقة لمعرفة رأي المبحوثين في قضية مشتركة، ومعرفة آرائهم بخصوصها من واقع خبرتهم وتوجهاتهم في وقت قصير غالباً لا يتجاوز الساعتين.

#### 4. أهداف وحدة الرقابة والتقييم بوكالة الغوث (مازن تمرار: مدير وحدة الرقابة والتقييم،

مقابلة شخصية، 15 أغسطس 2017م):

- إظهار إلتزام وحدة الرقابة والتقييم بالعمل وتعزيز المهنية.
- المشاركة في جميع المسوحات والتقييمات المختلفة السريعة المطلوبة فيما يتعلق بخدمات الأونروا.
- المساهمة في ضمان جودة توزيع الأغذية وسلسلة التوريد.
- التأكد من أن برنامج مسح الفقر PAS يتم تنفيذه وتطبيقه وفق التعليمات الفنية المحددة له.

تطرق هذه المبحث لمدى توافر عناصر نموذج الرقابة COSO في وكالة الغوث وخاصة في عناصر تعريف برنامج المساعدات الغذائية وهي الدوائر الثلاثة "المواصلات والتوريدات إضافة للإغاثة والخدمات الاجتماعية ووحدة الرقابة والتقييم، وبعد إجراء عدة مقابلات مع مسئولين في هذه الدوائر تبين أن عناصر النموذج تطبق في سلسلة الأنشطة والخدمات المقدمة، سواء على مستوى برنامج تقييم الفقر الذي تعتمده وكالة الغوث في تصنيف الأسر المحتاجة للمساعدات، أو توريد وتخزين المساعدات وتقييم المخاطر التي تواجه البرنامج في استجلاب هذه المساعدات والمواد المختلفة الموزعة على المنتفعين، وكيفية إدارة هذه المخاطر. وقد تم الإشارة لتدشين وكالة الغوث لموقع الكتروني يشمل جميع التطبيقات والبرامج والمواقع التي يتم استخدامها العاملون في وكالة الغوث مما أعطى مرونة بالعمل. وتم التطرق لوحدة الرقابة والتقييم وأهدافها والأساليب المتبعة في رقابة وتقييم برنامج المساعدات الغذائية، وآليات العمل وأهدافها.



# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### 1.3 مقدمة:

يعتمد البحث العلمي والباحثون على الدراسات السابقة، فهي مصدر هام للباحثين في تكوين مشكلة الدراسة، وأيضاً في بلورة أهدافها، متغيراتها وفرضياتها. كما تعد مصدر هام للباحثين يستفاد به من خبرات السابقين والمشاكل التي واجهتهم لتجنبها وأيضاً يمكن للباحثين الجدد تناول مع اقتراحته الدراسات السابقة من عناوين لأبحاث جديدة.

وفي هذا الفصل يذكر الباحث دراسات محلية تناولت بالدرجة الأولى موضوعات عدة تتعلق بنموذج COSO الرقابي، وأيضاً دراسات عربية وأجنبية بالإضافة لذكر أهداف هذه الدراسات وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتعقيب عليها من الباحث والدراسات بإيجاز كالتالي:

#### 2.3 الدراسات العربية:

##### 1.2.3 الدراسات المحلية:

1. دراسة (الظن، 2016م) بعنوان: مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة).

تناولت الدراسة مدى فاعلية التدقيق الداخلي ودوره في تقويم المخاطر وإدارتها طبقاً لنموذج COSO، وقد استهدف الباحث العاملين في القطاعات الحكومية ممن يعملون في التدقيق الداخلي المالي، فقد بلغت العينة الموزعة (81) إستبانة وقد استرد ما نسبته (88%) منها، وقد توصل الباحث للنتائج التالية وفق المنهج الوصفي التحليلي الذي اتبعه الباحث في هذه الدراسة، أن القطاع الحكومي غير قادر على ايجاد أنظمة رقابة فعالة وأيضاً لا يستطيع تحليل المخاطر وتقييمها أو حتى تجنبها، المدقق الداخلي لا يتابع تنفيذ إجراءات الرقابة بسبب غياب دوره، لا تتوفر لوائح تنص على كيفية أداء المدقق الداخلي حتى يتمكن من أداء أعماله ودوره، دور التدقيق الداخلي غير فعال عند تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: أن يتم تطبيق نموذج COSO وأن يفعل دور المدقق الداخلي، أن يفعل مفهوم إدارة المخاطر بالقطاع الحكومي، رفع مستوى العاملين في التدقيق الداخلي وذلك من خلال دورات تتعلق بالرقابة والجودة.



## 2. دراسة (مشتهى، 2014م) بعنوان: تقييم مدى انسجام أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية مع إطار COSO وأثر ذلك على أداء الشركة وقيمتها.

هدفت الدراسة لتقييم مدى الانسجام بين نظم الرقابة الداخلية بشركات المساهمة العامة الفلسطينية وإطار COSO الرقابي وأثره على أداء وقيمة الشركة. تم اختيار (40) شركة مساهمة عامة لتكون عينة الدراسة وهي شركات ضمن بورصة سوق فلسطين منذ (2013م)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: انسجمت أنظمة الرقابة بالشركات المدرجة في سوق فلسطين مع إطار COSO، اختلاف الشركات في تطبيق مكونات الإطار الرقابي COSO بنسب متفاوتة، وقد استحوذت أنشطة الرقابة على النصيب الأكبر، بينما كانت عناصر المراقبة هي الأقل بين كل العناصر، وجود أثر ذي دلالة إحصائية نتيجة تطبيق مكونات COSO على أداء الشركات المالية في بورصة فلسطين. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: ضرورة وجود دليل تعليمات خاص بالرقابة الداخلية بما يتوافق مع إطار COSO وعناصره، يصدره سوق فلسطين، أن يتم مجارة تشريعات الدول الأخرى من خلال زيادة التنسيق بين منظمات التدقيق وسوق فلسطين، ضرورة متابعة الشركات في سوق فلسطين لأنظمتها الرقابية الداخلية والعمل على تطويرها.

## 3. دراسة (الخالدي، 2014م) بعنوان: مدى إلتزام مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بمقومات الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO "دراسة حالة قطاع غزة".

هدف الدراسة هو بيان إلى أي مدى تلتزم مؤسسات التعليم العالي العاملة في فلسطين بعناصر الرقابة وفق إطار COSO. لذا فقد اختار الباحث عينته من العاملين في دوائر التدقيق وأقسام المالية في هذه الجامعات وقد تم توزيع (32) إستبانة عليهم، وقد تم استخدامها كأداة رئيسية للبحث، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إلتزام الجامعات العامة بعناصر الرقابة بصورة أقل من الجامعات الخاصة، تتوفر البيئة الرقابية بشكل جيد في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، يظهر الاهتمام في البيئة الرقابية الداخلية بشكل أكبر من العناصر الأخرى في الجامعات العامة، يتم تقييم المخاطر في الجامعات لأنها تشكل عائقا لتحقيق الأهداف المرسومة. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: التوجه نحو إيجاد بيئة مناسبة لإدارة الرقابة والتفتيش، وتوفير ما يلزمها لأداء عملها، ضرورة تطوير أنشطة الرقابة بما يتواءم مع مفاهيم مكافحة الفساد الحديثة، من الضروري إيجاد نظم رقابية معيارية مشتقة وفق إطار COSO ليلتزم أهداف وأنشطة التعليم العالي في غزة.

## 4. دراسة (عوض، 2012م) بعنوان: العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها

هدفت الدراسة لبيان علاقة عناصر الرقابة بجودة الخدمات المصرفية، وتمثلت عينة الدراسة في الموظفون الذين يتقلدون مواقع قيادية ولهم أنشطة اشرافية تتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك العاملة في غزة تم توزيع (150) إستبانة على الفئة المستهدفة واسترجاع ما نسبته (93.3%) منها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والإستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، والتي توصلت إلى النتائج التالية: الإجراءات المتخذة في البنوك للحد من المخاطر البنكية غير كافية، أنشطة الرقابة في المصارف مطبقة بطريقة غير فعالة، البيئة الرقابية في البنوك جيدة ولكنها ليست بالمستوى المطلوب وخاصة فيما يتعلق بتقويض الصلاحيات. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: ضرورة تبني المصارف والإدارة فيها جودة الخدمات كهدف رئيسي حتى تتميز وتتنافس بشكل جيد، أن هناك ضرورة لزيادة دور الرقابة وكفاءتها، أن يتم توفير بيئة رقابة بشكل يتناسب مع ما هو مطلوب ويناسب الهيكل المصرفي في غزة.

#### 5. دراسة (بدوي، 2011م) بعنوان: أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة "دراسة حالة المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"

لقد تناولت الدراسة عناصر الرقابة الداخلية وأثرها على تحقيق الأهداف الرقابية وفق إطار COSO وذلك في منظمات غزة الأهلية، وتمثلت عينة الدراسة في المؤسسات الأهلية وقد بلغ عددها (99). وقد تم استرجاع ما نسبته (80%) من الإستبانات الموزعة وعددها (99) إستبانة على هذه المؤسسات، لقد تناول الباحث هذا الموضوع من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي في بحثه، والإستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، والتي توصلت إلى النتائج التالية: تهتم منظمات غزة الأهلية بعناصر الرقابة الداخلية بدرجات مختلفة لتحقيق الأهداف الخاصة بالرقابة، أوضحت الدراسة أن كثير من منظمات غزة الأهلية مهتمة بنظم الرقابة الداخلية، أظهرت الدراسة الأهمية في تكامل عناصر الرقابة الداخلية وفقاً COSO في التطبيق لتحقيق أهداف أنظمة الرقابة، البيئة الرقابية أكثر عنصر مؤثر في تحقيق أهداف الرقابة. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: يجب الإعتناء بتقييم جودة الرقابة على أنظمة الرقابة الداخلية بشكل مستمر، ضرورة تطبيق عناصر الرقابة وفق COSO في منظمات غزة الأهلية، يجب تحديث المعلومات والإتصالات بشكل مستمر لتواكب ما يحدث من تغيرات واعتماد نظام معلومات قوي في المؤسسة.

#### 2.2.3 الدراسات العربية:

#### 6. دراسة (الغول، 2015م) بعنوان: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية "دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة"

تهدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، وبيان مزايا نظام الرقابة الذي يدعم ذلك، اختار الباحث عينة الدراسة من مؤسسات ولاية ورقلة الاقتصادية، حيث تم توزيع (50) إستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، واسترد ما نسبته (80%) منها، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: تعتمد الجودة التي تتصف بها المعلومات المحاسبية على تبني معايير الرقابة الداخلية، تساعد نظم الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، يمكننا الحصول على معلومات بجودة عالية إن تم تطبيق نظام رقابة داخلية في المؤسسة. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: يجب على نظام الرقابة التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بالمرونة مطلوبة في نظام الرقابة، ضرورة التوعية بقواعد وإجراءات وقوانين المؤسسة وتطبيقها من قبل العاملين لتحصيل أكبر قدر من الكفاءة، إن تطبيق الإجراءات الخاصة بالرقابة الداخلية يحمي أصول المؤسسة.

#### 7. دراسة (الزغبى، 2014م) بعنوان: مدى إدراك المحاسبين القانونيين في الأردن لاختبار فعالية الرقابة الداخلية عند تدقيق البيانات المالية في الشركات المساهمة العامة

هدفت الدراسة لبيان مدى إدراك المحاسبين القانونيين بالأردن لاختبار فعالية الرقابة الداخلية عند تدقيق بيانات الشركات المساهمة العامة المالية، إعتماً على عناصر الرقابة الداخلية لإطار COSO الأمريكي. طبقت الدراسة على الشركات المساهمة العامة، تم استرداد (85%) من مجموع الإستبانات الموزعة والبالغ عددها (100) إستبانة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وهي كالتالي: تعتمد عناصر الرقابة الداخلية على بيئة الرقابة، والعناصر الأخرى ليست ذات تأثير، أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إدراك المحاسبين وكيفية تأسيس مجلس إدارة المؤسسة لبيئة ثقافية وأخلاقية، كما أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين تعرف المؤسسة على الخطر وكيفية إدارته، وبين قدرتها على تقييم نظام الرقابة وفعاليتها في المؤسسة. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: ضرورة تطويع التكنولوجيا في عمل الرقابة الداخلية، واستغلال مزايا التكنولوجيا في الإرتقاء بالعمل، يجب أن تتوافر الأخلاقيات والقيم عند الموظفين في الرقابة الداخلية وأيضاً ضرورة إلتزامهم بالقوانين وإجراءات العمل، على إدارة المؤسسة فهم أهداف الرقابة الداخلية لأن لها علاقة وثيقة في تحقيق هذه الأهداف.

#### 8. دراسة (البواب، 2014م) بعنوان: دور عناصر الرقابة الداخلية وفق مقررات لجنة COSO في تحسين أداء المدقق الخارجي "دراسة ميدانية على المحاسبين القانونيين الأردنيين"

هدفت الدراسة للتعرف على دور عناصر نموذج COSO للرقابة الداخلية في تحسين أداء المدقق الخارجي، تكونت عينة الدراسة من المحاسبين القانونيين في الأردن ممن يعملون في مكاتب

التدقيق، قام الباحث بتوزيع (71) إستبانه على الفئة المستهدفة، واسترداد ما نسبته (91.5%)، اتخذ الباحث الإستبانه أداة لاختبار الفرضيات مستخدماً بذلك المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التي توصلت إلى عدة نتائج منها: تساعد أنظمة الرقابة الداخلية المدقق الخارجي في أداء عمله وتسهيله أيضاً، للرقابة الداخلية وعناصرها دوراً كبيراً في أداء المدقق الخارجي، إن الخارجي يعتمد على وضوح الهيكل التنظيمي، كفاءة أفراد الإدارة وأيضاً تحديد الصلاحيات، إن وجود أنظمة رقابة داخلية جيدة تساعد المدقق الخارجي في عمله وتسهيله، أهمية دور الرقابة الداخلية وعناصرها في أداء المدقق الخارجي. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: على مدقق الحسابات مراجعة البيئة الرقابية بالشركات، والتأكد من وجود موظفين مع خبرات جيدة ومؤهلين، على مدقق الحسابات مطالبة الشركات ببناء نظم رقابية داخلية وتطبيق عناصر COSO.

#### 9. دراسة (عمر، 2014م) بعنوان: أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية "دراسة ميدانية على مستشفى البشير"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى البشير، تكونت عينة الدراسة مكونة من (136) إستبانه وزعت على العاملين بالمستشفى في وظائف الإدارة والتمريض والطب، معتمداً على الإستبانه كإدارة رئيسية في فحص الفرضيات، وقد توصل إلى النتائج التالية: الرقابة الإدارية في المستشفى تعاني من ضعف في أدواتها، نظم الرقابة الإدارية تحسن جودة الخدمات الصحية كتأثير إيجابي نتيجة الدراسة. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: ضرورة تطوير نظام رقابي حديث لتحقيق مستوى عالي من الجودة بالخدمات المقدمة، إكساب العاملين القيم والعادات الحميدة التي تعمل كأدوات رقابية ذاتية على أدائهم.

#### 10. دراسة (الجرد، 2013م) بعنوان: أثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرها في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية "دراسة ميدانية في سوريا"

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرها في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وتوضيح أثر عناصر COSO الخمسة على تقدير خطر الرقابة الداخلية لهذه الشركات، عينة البحث هي لمدققي حسابات خارجيين معتمدين بهيئة أوراق وأسواق سوريا المالية عام 2012م، استعملت الإستبانه كأداة لجمع المعلومات وقد تم توزيع (39) إستبانه على مجتمع العينة واسترد ما نسبته (79.4%)، مستخدماً المنهج الاستنباطي بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي في البحث، وقد توصل الباحث للنتائج التالية: يتأثر تقدير خطر الرقابة الداخلية بمكونات الرقابة وفق نموذج COSO في سوق دمشق، هناك أثر للمتابعة في تقدير خطر الرقابة

الداخلية على الشركات بسوق دمشق، إن تطوير متابعة مستمرة لمكونات الرقابة الداخلية له أثر كبير على تقدير خطر الرقابة. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: تحديث الأهداف بشكل واضح يكفي لتحديد وتقييم المخاطر عند دراسة تقديرها، أظهر البحث مدى أهمية مشاركة المعلومات مع الأطراف الخارجية عند دراسة المعلومات والاتصالات، التركيز على اختيار وتطوير وتنفيذ عملية تقييم مستمرة لمكونات الرقابة الداخلية عند المتابعة.

## 11. دراسة (الخيرو، 2012م) بعنوان: تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO

هدفت الدراسة لتحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO من خلال التعرف على مكونات هذا النموذج، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: أن البيئة الرقابية هي أصل نظام الرقابة الداخلية كله، أن هدف الرقابة الداخلية هو تحديد المخاطر، عنصر المراقبة في عناصر COSO يراقب العناصر الأخرى للرقابة الداخلية لذا يجب أن يتسم بالاستمرارية. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: يجب أن يشمل نظام الرقابة الداخلية على مكونات نموذج COSO، أن يكون النظام الرقابي المعتمد مبني على أسس علمية، تتوافر فيه المقومات المطلوبة إدارياً ومحاسبياً، ليكون نظام فعال يحقق الأهداف، الاهتمام بالعنصر البشري من الضروريات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية، ويجب وضع نظام لتقييم الأداء والكفاءة.

## 12. دراسة (دهيرب، 2012م) بعنوان: تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة COSO، اعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية، ومدى إمكانية تطبيقه في المؤسسات الخدمية والإنتاجية العاملة في القطاع العام.

بينت الدراسة المفاهيم الحديثة المستخدمة في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية تبعاً لإطار COSO، وأوضحت قواعده الرئيسية، والضوابط الرقابية المستخدمة في الأنظمة الداخلية للرقابة، كما عرضت الدراسة نموذج للتقييم الذاتي لمخاطر الرقابة، وذلك لتحديد الأخطار وأنواعها وتأثيرها على المؤسسة، بلغت عينة الدراسة (22) مؤسسة خدمية وإنتاجية بواقع (78) إستبانة، في محافظة المثنى بالعراق، وقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية في البحث الذي توصل للنتائج التالية: غالبية مؤسسات القطاع العام لا تقدر وتقيس المخاطر التي تواجهها، ولا تستخدم نموذج التقييم الذاتي للمخاطر، تزيد الفعالية أسلوب التقييم الذاتي للمخاطر بزيادة التنسيق بين الإدارة العليا بالمؤسسة، أن التطبيق الجيد للتقييم الذاتي يتحقق من خلال الموارد البشرية في المؤسسة وخاصة العاملين في الرقابة الداخلية. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: ضرورة إجراء التدريب المناسب للمدراء الإداريين وإشراكهم في تطوير أسلوب نموذج المخاطر الذاتي، يجب توافر عناصر نموذج COSO الرقابي في نظام الرقابة الداخلية.

### 13. دراسة (العتيبي، 2011م) بعنوان: دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب-الرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وفاعلية الرقابة في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة، وقد استرد الباحث ما نسبته (91.5%) من الإستبانات الموزعة، وقد اعتمد الباحث الإستبانة كإداة لجمع المعلومات واستخدم المنهج الوصفي بشقيه الوثائقي والإجتماعي لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة طبقية مكونة من (237) موظفاً من العاملين في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالرياض، والبالغ عددهم (620) موظفاً، وقد توصل للنتائج التالية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (واقع ممارسة الرقابة الداخلية، مستوى الأداء الإداري، الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الداخلية، السبل المناسبة لتفعيل تطبيق الرقابة الداخلية/ في الرئاسة العامة لرعاية الشباب والعاملين فيها) باختلاف متغير العمر، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الداخلية، السبل المناسبة لتفعيل تطبيق الرقابة الداخلية/ في الرئاسة العامة لرعاية الشباب والعاملين فيها) باختلاف متغير المؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على بكالوريوس والحاصلين على على دراسات عليا حول (واقع ممارسة الرقابة الداخلية بالرئاسة العامة لرعاية الشباب) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على دراسات عليا. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: ضرورة الاستفادة من تقارير الرقابة في الرئاسة العامة لرعاية الشباب ونتائجها، الاهتمام بمعايير الأداء لكل الوظائف في الرئاسة العامة لرعاية الشباب، زيادة التدريب فيما يتعلق بالرقابة الداخلية للمدراء في الرئاسة العامة لرعاية الشباب.

### 14. دراسة (السبع، النوايسة وجودة، 2010م) بعنوان: جودة هياكل الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية وفقاً لإطار COSO

تناولت الدراسة موضوع جودة الهياكل الرقابية الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية ومدى توافق عناصر الرقابة الداخلية مع عناصر إطار COSO الرقابي، تكونت عينته الدراسة من الشركات الأردنية المدرجة في النشرة السنوية لبورصة عمان في عام 2007م، والبالغ عددها (67) شركة، وقد استرد الباحث ما نسبته (62.7%) من الإستبانات الموزعة على هذه الشركات، وقد اعتمد الباحث الإستبانة كأداة للدراسة، معتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: رغم توفر الهياكل الرقابية الداخلية بالشركات إلا أن هناك ضعف في كفاءة العاملين، أيضاً هناك ضعف في مجال التقييم الدوري والمستمر لإجراءات الرقابة الداخلية رغم توفر

نظم إتصال ومعلومات ملائمة، يوجد ضعف بتوفير تقارير أداء إدارية دورية عما أنجز من الأعمال. وقد خلص البحث للتوصيات التالية: تتحسن البيئة الرقابية الداخلية عند زيادة عدد العاملين في الرقابة الداخلية وتحسين كفاءتهم، توفير وصف للأعمال المناطة بالعاملين وتوضيح مسؤولياتهم ليساعدهم ذلك على الأداء الجيد، تحسين قنوات الإتصال ونظم المعلومات، والعمل على تحسين قدرتها في توفير المعلومات للإدارة العليا بالوقت المناسب، تقييم ومتابعة أنظمة الرقابة الداخلية بشكل مستمر، يحافظ على الشركة وأصولها ويحقق أهدافها أيضاً.

### 15. دراسة (زياب، 2010م) بعنوان: أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على المصرف العربي"

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وبين أبعاد جودة الخدمة في البنك العربي، وإظهار عناصر القوة والضعف في الرقابة الداخلية وعناصرها في البنك العربي، وقد تم أخذ عينة من (75) موظف ممن يعملون في الرقابة الداخلية في البنك وفروعه، وقد توصل الباحث للنتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية: بيئة الرقابة، أنظمة المعلومات والإتصالات، تحليل المخاطر، أنظمة الرقابة والإجراءات الرقابية وبين أبعاد جودة الخدمة: (الملموسية، المصدقية، سرعة الاستجابة، الثقة في التعامل والاهتمام). وقد خلص البحث للتوصيات التالية: على المصارف أن تزيد من إجراءات الرقابة الداخلية لتضمن جودة العمل فيها، يجب إعتدال الطرق الحديثة في تقييم إجراءات الرقابة الداخلية وذلك بتحليل المخاطر المرتبطة بها.

### 3.3 الدراسات الأجنبية:

### 16. دراسة (Bruwer, 2016) بعنوان: العلاقة (العلاقات) بين السلوك الإداري وأنشطة الرقابة الداخلية للسلع الاستهلاكية السريعة في جنوب أفريقيا

#### **The Relationship(S) Between the Managerial Conduct and the Internal Control Activities of South African Fast Moving Consumer Goods "Smmes"**

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير السلوك الإداري في إدارة الشركات الجنوب افريقية الصغيرة والمتوسطة منها على حد سواء، كونه جزء من بيئة الرقابة، وأثره على كفاية الأنشطة الرقابية الداخلية وفعاليتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته مستعيناً بالإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصل إلى النتائج التالية: بينت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية ضعيفة جداً بين السلوك الإداري وأنشطة الرقابة في شركات جنوب افريقيا الصغيرة والمتوسطة، رغم وجود هذه العلاقة الضعيفة إلا أن السلوك الإداري الملائم مهم، فضلاً عن أنشطة نظم الرقابة الداخلية الفعالة. وقد خلصت الدراسة للتوصيات التالية: يجب على الحكومة الوطنية

تشجيع الطلاب المتخرجين مؤخرًا (درجة البكالوريوس أو ما يعادلها) في تخصص المراجعة الداخلية لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة جنوب أفريقيا سلع استهلاكية الصغيرة والمتوسطة مع تقييم الرقابة الداخلية على أساس دوري، وينبغي أن يحصل هؤلاء الطلاب على أجر معقول (لا سيما من خلال إدارة التعليم العالي والتدريب و / أو المهارات وسلطات التدريب على التعليم) من قبل الحكومة الوطنية، حيثما أمكن.

17. دراسة (Brayn,2015) بعنوان: تأثير العمل المنظم على جودة التدقيق والرقابة

الداخلية

### **The Influence of Organized Labor on Audit Quality and Internal Control**

هدفت الدراسة لبيان ما إن كانت القوة التي تتمتع بها النقابات لها علاقة بنوع التدقيق والرقابة الداخلية المتبعة فيها. كون النقابات تعتمد على معلومات مالية للشركات عند المفاوضات الجماعية فإن ذلك يدعو النقابات للاهتمام بنوع الرقابة وعملياتها في هذه الشركات، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: قوة النقابة ترتبط بجودة التدقيق الداخلي الأفضل، لرسوم التدقيق المرتفعة أثر في قوة النقابة.

18. دراسة (Rizaldi A., 2015) بعنوان: تحليل البيئة الرقابية في نظام الرقابة الداخلية

الحكومي: دراسة حالة إندونيسيا

### **Control Environment Analysis at Government Internal Control System: Indonesia Case**

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية استخدام تحليل البيئة الرقابية لبيان مسار حوكمة المؤسسات الحكومية بمدينة بادانج في اندونيسيا، وإلى بيان ظروف البيئة الرقابية المحلية وحالتها، وجهود مصنعي السياسات في المدينة لتوفير بيئة رقابية إيجابية، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، مستعيناً بعدة أدوات لجمع المعلومات في دراسته منها المراقبة، الإستبانات والمقابلات المتعمقة، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: أن نقاط الضعف في البيئة الرقابية الحكومية ناتجة عن هيمنة عامل القيادة وسياسات تدوير الأعمال، إن خلق بيئة رقابية إيجابية يسهم إسهاماً كبيراً في التنفيذ الناجح لنظام الرقابة الداخلي للحكومة بشكل جيد.

19. دراسة (Ejoh & Ejom, 2014) بعنوان: أثر أنشطة الرقابة الداخلية على الأداء

المالي للمؤسسات العليا في نيجيريا

### **Internal Control Activities on Financial Performance of Tertiary Institutions in Nigeria**



هدفت الدراسة لبحث العلاقة بين الأنشطة الرقابية الداخلية والأداء المالي لمؤسسات التعليم العالي في نيجيريا، وقد اعتمد الباحث المنهج الاستقصائي والعينات التطبيقية في الإستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (77) عاملاً في المستويات الإدارية المختلفة في هذه الجامعات، وأيضاً تم إجراء عدة مقابلات شخصية معهم، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: هناك فصل بين إدارة المؤسسات وقسم المحاسبة والمالية، تدقيق البيانات المالية للمؤسسات سنوياً من قبل المدققين الخارجيين، قدرة الموظف للوصول لمعلومات مالية قيمة دون موافقة موظفين آخرين، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة الرقابة الداخلية والأداء المالي في مؤسسات التعليم. وقد خلصت الدراسة للتوصيات التالية: ويوصي التحقيق بإجراء فحوص وتوازنات سليمة في جميع صفقات الأموال. وينبغي أن تكون هناك شبكة أمنية فعالة كفؤة للحد من السرقة المتكررة، وتوصي الدراسة أيضاً بأن تنظم إدارة المؤسسة تدريباً منتظماً للموظفين على آلية الرقابة.

20. دراسة (Kemp, 2013) بعنوان: هل وجود برنامج إدارة مخاطر للمشروع يؤثر على أوجه الضعف الجوهرية في الرقابة الداخلية على التقارير المالية؟

**Does the Existence of an Enterprise Risk Management (ERM) Program Influence the Existence of Material Weaknesses in Internal Control over Financial Reporting?**

هدفت الدراسة لاستكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية على تقارير المشروع المالية، وما إذا كانت إدارة المخاطر تقلل من خطر نقاط الضعف المادية في الرقابة على التقارير، وقد بلغت عينة الدراسة (86)، اعتمد الباحث المنهج الاستكشافي، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أبلغت (43) شركة من عينة الدراسة عن وجود نقاط ضعف في نظامها والباقي لا يعاني من أية مشاكل، أن وجود نظام لإدارة المخاطر في الشركات العامة يقلل من وجود المشاكل المادية في نظام الرقابة الداخلية.

21. دراسة (Ntongo, 2012) بعنوان: الضوابط الداخلية، المساءلة المالية وتسليم الخدمات في القطاع الصحي الخاص في مقاطعة كامبالا

**Internal Controls, Financial Accountability and Service Delivery in Private Health Providers of Kampala District**

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية والمساءلة المالية في قطاع الخدمات الصحية الخاص بأوغندا، وذلك لتحسين الوصول للخدمات الصحية وجودتها، تكونت عينة الدراسة من (97) مركزاً صحياً من خمس مناطق في مقاطعة كامبالا، مستخدماً العينات العشوائية التطبيقية في إختيارها، وقد كان الإستبيان الأداة الرئيسية في جمع المعلومات، معتمداً بذلك على المنهج الكمي والكيفي (النوعي) وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية

بين كل من العناصر التالية (عناصر الرقابة الداخلية، المحاسبة المالية "المساءلة" وتقديم الخدمات)، أظهرت الدراسة أن الرقابة الداخلية والمحاسبة المالية "المساءلة" من أهم العوامل تقديم الخدمات، وقد أظهرت الدراسة تقدم الرقابة الداخلية على المحاسبة المالية "المساءلة". وقد خلصت الدراسة للتوصيات التالية: بغي أن تقوم وزارة الصحة والقطاع الصحي الخاص في أوغندا بتعزيز الضوابط الداخلية الفعالة التي تيسر المساءلة المالية، مراقبة نظام الرقابة الداخلية باستمرار لضمان مستوى عادلة من المساءلة المالية، يجب أن تكون المراكز الصحية قد وضعت أهدافاً ويجب على أولئك الذين في السلطة الالتزام بهذه الأهداف بحيث لا يتم المساس بالأداء، وضع أنظمة رقابة داخلية واضحة لمراقبة الامتثال السليم للضوابط الداخلية.

22. دراسة (Frazer, 2012) بعنوان: تأثير الرقابة الداخلية على الأنشطة التشغيلية للمطاعم الصغيرة

### **The Effect of Internal Control on the Operating Activities of Small Restaurants**

هدفت الدراسة لتحديد مفهوم مديري المطاعم لنظم الرقابة الداخلية فيما يتعلق بحماية الأصول، وفصل المهام، والتحقق من المعاملات المالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (270) مطعم، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة، أشارت النتائج إلى التالي: أن قدرة الشركة المالية تؤثر على قدرتها في إنشاء نظم رقابية داخلية، معللاً ذلك بأن الشركات الصغيرة ذات القدرة المالية الصغيرة تحتل وجود نقاط ضعف جوهرية في الرقابة الداخلية لديها، أشارت الدراسة لوجود آثار إيجابية على استمرارية وربحية المطاعم الصغيرة وفق الرقابة لإطار COSO، ألا أن لغالبية المطاعم في العينة أنظمة رقابة غير منسجمة مع إطار COSO. وقد خلصت الدراسة للتوصيات التالية: الحفاظ على مستويات مقبولة من مصاريف التشغيل، ويتوقف تحقيق هامش ربح إجمالي مرض على تحديد أسعار مناسبة للسلع والخدمات وشراء البضائع بأسعار وأسعار مواتية، ويعتمد الحفاظ على مستويات مقبولة من المصروفات التشغيلية على التحكم في المصروفات والعمل بكفاءة.

23. دراسة (Olatunji, 2009) بعنوان: تأثير نظام الرقابة الداخلية في القطاع المصرفي في نيجيريا، "دراسة حالة مصرف WEMA"

### **Impact of internal control system in banking sector in Nigeria**

هدفت الدراسة إلى بيان أن فاعلية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في القطاع المصرفي هو أفضل مقياس وذلك لمراقبة ومنع الغش واكتشافه، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي لإثبات فرضيات الدراسة، وقد كانت النتائج التالية:

- أهمية الرقابة الداخلية في مراقبة، كشف ومنع التزوير والغش، تشابك وظيفة منع الاحتيال والكشف والسيطرة. وقد خلصت الدراسة للتوصيات التالية: معرفة الأسباب المحتملة للاحتيال يساعد في كشفها وتجنبها.

## 24. دراسة (Muraleetharan, 2009) بعنوان: الرقابة الداخلية وتأثير الأداء المالي للمنظمات

### Internal control and impact of financial performance of the organizations

هدفت الدراسة لمعرفة ما إذا كان لنظام الرقابة الداخلية وفق إطار COSO أثر في زيادة الأداء المالي للمؤسسات وتحسينه، تكونت عينة الدراسة من (181) شركة في سيريلانكا، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن أداء المؤسسات العام يرتبط بالرقابة الداخلية المطبقة وبالأداء المالي لها، وجود تأثير للرقابة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسة، ومنها عناصر الرقابة الداخلية التالية (تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية والمراقبة والمتابعة)، وباقي العناصر لا يوجد تأثير لها وهي (البيئة الرقابية والمعلومات والاتصال). وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية: أنه ينبغي إيلاء اهتمام شديد لاعتماد نظام فعال لإدارة المعلومات وتدريب الموظفين.

### 4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

- قام الباحث بسرد 24 من الدراسات السابقة العربية والأجنبية تتعلق بإحدى عوامل الدراسة على صعيد المتغيرات المستقلة أو التابعة أو أهداف الدراسة، وقد كان التسلسل الزمني لهذه الدراسات يقع ما بين 2009م-2016م، وقد استخدم الباحثون في الغالب المنهج الوصفي في هذه الدراسات، وقد مثلت هذه الدراسات قاعدة إنطلاق بالنسبة للباحث فيما يخص بحثه على الصعيد العملي "بناء الإستبانة" والنظري، حيث أثرت هذه الدراسات موضوع دراسة الباحث بشكل كبير.
- تعد الرقابة الداخلية وعناصرها المختلفة مجتمعة أو مفردة من أهم المواضيع التي تناولتها هذه الدراسات وأثرها على كثير من العناصر والعوامل في المؤسسات، كونها صمام الأمان لهذه المؤسسات من ناحية متابعة الأنشطة المختلفة ومطابقتها مع ما تم التخطيط له واكتشاف الانحرافات ومعالجتها في بدايتها أو حتى قبل ظهورها.
- تناولت بعض الدراسات موضوع الرقابة وفق إطار COSO بصور مختلفة مثل دراسة (لظن، 2016م)، ودراسة (مشتهى، 2014م)، ودراسة (الخالدي، 2014م)، ودراسة (بدوي، 2011م)، ودراسة (البواب، 2014م)، ودراسة (الخيرو، 2012م)، ودراسة (دهيرب، 2012م)، ودراسة (السبوع، النوايسة، وجودة، 2010م).

- ودراسات أخرى تناولت علاقة ودور وأثر الرقابة على الجودة مثل دراسة (عوض، 2012م)، ودراسة (الغول، 2015م)، ودراسة (عمر، 2014م)، ودراسة (ذياب، 2010م).
- ودراسات أخرى تناولت أثر وعلاقة ودور العناصر الرقابية على الأداء مثل دراسة (العتيبي، 2011م)، (Ejoh&Ejom, 2014)، ودراسة (Muralleetharan, 2009).

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- صياغة التعريفات الإجرائية في الدراسة.
- إختيار منهج الدراسة "المنهج الوصفي التحليلي".
- معرفة الطرق الإحصائية المناسبة للدراسة واختيارها.

#### 5.3 ما تميزت به الدراسة الحالية:

- تتميز الدراسة في تناولها أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية في وكالة الغوث الدولية، حيث تعتبر هذه الدراسة المحاولة الأولى من نوعها على حد علم الباحث.
- تميزت عن الدراسات الأخرى في إختيارها لمجتمع وعينة الدراسة والمتمثل في العاملين في برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث، وهم ينتمون إلى ثلاث دوائر (الإغاثة والخدمات الاجتماعية، المواصلات والإمدادات ووحدة الرقابة والتقييم)، ويأمل الباحث في إضافة جديدة في مجال الرقابة وفق إطار COSO في مجال البحث العملي ينتفع بها الباحثون.

الفجوة البحثية:

جدول (3.1) يوضح مصفوفة عرض الدراسات السابقة

م	اسم الباحث	سنة النشر	اسم الدراسة	المتغيرات المستقلة والتابعة	اهم النتائج
<b>أولاً/ الدراسات المحلية:</b>					
1	لظن	2016م	مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة).	<ul style="list-style-type: none"> <li>المتغير المستقل: تقدير المخاطر.</li> <li>المتغير التابع: تقويم إدارة المخاطر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أن القطاع الحكومي غير قادر على إيجاد أنظمة رقابة فعالة وأيضاً لا يستطيع تحليل المخاطر وتقييمها أو حتى تجنبها.</li> <li>المدقق الداخلي لا يتابع تنفيذ إجراءات الرقابة بسبب غياب دوره.</li> <li>لا تتوفر لوائح تنص على كيفية أداء المدقق الداخلي حتى يتمكن من أداء أعماله ودوره.</li> </ul>
2	مشتهى	2014م	تقييم مدى انسجام أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية مع إطار COSO وأثر ذلك على أداء الشركة وقيمتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>المتغير المستقل: بيئة الرقابة/ تقدير المخاطر/ أنشطة الرقابة/ المعلومات والإتصال/ المراقبة والمتابعة.</li> <li>المتغير التابع: أداء الشركة وقيمتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنسجمت أنظمة الرقابة بالشركات المدرجة في سوق فلسطين مع إطار COSO.</li> <li>إختلاف الشركات في تطبيق مكونات الإطار الرقابي COSO بنسب متفاوتة وفقد استحوذت أنشطة الرقابة على النصيب الأكبر، بينما كانت عناصر المراقبة هي الأقل بين كل العناصر.</li> <li>وجود أثر ذي دلالة إحصائية نتيجة تطبيق مكونات COSO على أداء الشركات المالية في البورصة وعلى مؤشرات الأداء المالي لهذه الشركات المالية المدرجة في بورصة فلسطين.</li> </ul>
3	الخالدي	2014م	مدى إلتزام مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بمقومات الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO "دراسة حالة قطاع غزة"	<ul style="list-style-type: none"> <li>المتغير المستقل: بيئة الرقابة/ تقدير المخاطر/ أنشطة الرقابة/ المعلومات والإتصال/ المراقبة والمتابعة.</li> <li>المتغير التابع: إلتزام مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة بتبني مقومات الرقابة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلتزام الجامعات العامة بعناصر الرقابة بصورة أقل من الجامعات الخاصة.</li> <li>تتوفر البيئة الرقابية بشكل جيد في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.</li> <li>يظهر الإهتمام في البيئة الرقابية الداخلية بشكل أكبر من العناصر</li> </ul>

م	اسم الباحث	سنة النشر	اسم الدراسة	المتغيرات المستقلة والتابعة	اهم النتائج
				الداخلية وفقاً لإطار (COSO).	الأخرى في الجامعات العامة. • يتم تقييم المخاطر في الجامعات لأنها تشكل عائقاً لتحقيق الأهداف المرسومة.
4	عوض	2012م	العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها"	المتغير المستقل: البيئة الرقابية/ تقدير المخاطر/ الأنشطة الرقابية/ المعلومات والإتصالات/ المراقبة. المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية.	• الإجراءات المتخذة في البنوك للحد من المخاطر البنكية غير كافية. • أنشطة الرقابة في المصارف مطبقة بطريقة غير فعالة. • البيئة الرقابية في البنوك جيدة ولكنها ليست بالمستوى المطلوب وخاصة بتفويض الصلاحيات.
5	بدوي	2011م	أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة "دراسة حالة المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"	المتغير المستقل: البيئة الرقابية/ تقدير المخاطر/ الأنشطة الرقابية/ المعلومات والإتصالات/ المراقبة. المتغير التابع: تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية.	• تهتم منظمات غزة الأهلية بعناصر الرقابة الداخلية بدرجات مختلفة في تحقيق الأهداف الخاصة بالرقابة. • أوضحت الدراسة أن كثير من منظمات غزة الأهلية مهتمة بنظم الرقابة الداخلية. • أظهرت الدراسة الأهمية في تكامل عناصر الرقابة الداخلية وفقاً COSO في التطبيق لتتحقق أهداف أنظمة الرقابة. • البيئة الرقابية أكثر عنصر مؤثر في تحقيق أهداف الرقابة.
<b>ثانياً/ الدراسات العربية:</b>					
6	الغول	2015م	دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية "دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة"	المتغير المستقل: نظام الرقابة الداخلية المتغير التابع: جودة المعلومات المحاسبية	• تعتمد الجودة التي تتصف بها المعلومات المحاسبية على تبني معايير الرقابة الداخلية. • تساعد نظم الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية. • يمكننا الحصول على معلومات بجودة عالية إن تم تطبيق نظام رقابة داخلية في المؤسسة.

م	اسم الباحث	سنة النشر	اسم الدراسة	المتغيرات المستقلة والتابعة	اهم النتائج
7	الزعبي	2014م	مدى إدراك المحاسبين القانونيين في الأردن لاختبار فعالية الرقابة الداخلية عند تدقيق البيانات المالية في الشركات المساهمة العامة	المتغير المستقل: فعالية الرقابة الداخلية المتغير التابع: مدى إدراك المحاسبين	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعتمد عناصر الرقابة الداخلية على بيئة الرقابة، العناصر الأخرى ليست ذات تأثير.</li> <li>أظهرت الدراسة علاقة إيجابية بين إدراك المحاسبين وكيفية تأسيس مجلس إدارة المؤسسة بيئة ثقافية وأخلاقية.</li> <li>كما أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين تعرف المؤسسة على الخطر وكيفية إدارته، وبين قدرتها على تقييم نظام الرقابة وفعالته في المؤسسة.</li> </ul>
8	البواب	2014م	دور عناصر الرقابة الداخلية وفق مقررات لجنة COSO في تحسين أداء المدقق الخارجي "دراسة ميدانية على المحاسبين القانونيين الأردنيين"	المتغير المستقل: بيئة الرقابة/ تقدير المخاطر/ أنشطة الرقابة/ المعلومات والإتصال/ المراقبة والمتابعة المتغير التابع: أداء المدقق الخارجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>تساعد أنظمة الرقابة الداخلية المدقق الخارجي في أداء عمله وتسهيله أيضاً.</li> <li>للرقابة الداخلية وعناصرها دوراً كبيراً في أداء المدقق الخارجي.</li> <li>أداء المدقق الخارجي يعتمد على وضوح الهيكل التنظيمي، كفاءة أفراد الإدارة وأيضاً تحديد الصلاحيات.</li> <li>إن وجود أنظمة رقابة داخلية جيدة تساعد المدقق الخارجي في عمله وتسهيله.</li> <li>أهمية دور الرقابة الداخلية وعناصرها في أداء المدقق الخارجي.</li> </ul>
9	عمر	2014م	أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية "دراسة ميدانية على مستشفى البشير"	المتغير المستقل: نظام الرقابة الإدارية. المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرقابة الإدارية في المستشفى تعاني من ضعف في أدواتها.</li> <li>نظم الرقابة الإدارية تحسن جودة الخدمات الصحية كتأثير إيجابي نتيجة الدراسة.</li> </ul>
10	الجرد	2013م	أثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرها في الشركات المدرجة في سوق دمشق	المتغير المستقل: بيئة الرقابة/ تقدير المخاطر/ أنشطة الرقابة/ المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتأثر تقدير خطر الرقابة الداخلية بمكونات الرقابة وفق نموذج COSO في سوق دمشق.</li> </ul>

م	اسم الباحث	سنة النشر	اسم الدراسة	المتغيرات المستقلة والتابعة	اهم النتائج
			للأوراق المالية "دراسة ميدانية في سوريا"	والإتصال/ المراقبة والمتابعة. المتغير التابع: تقدير خطر الرقابة الداخلية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك أثر للمتابعة في تقدير خطر الرقابة الداخلية على الشركات بسوق دمشق.</li> <li>• إن تطوير متابعة مستمرة لمكونات الرقابة الداخلية له أكثر كبير على تقدير خطر الرقابة.</li> </ul>
11	الخيرو	2012م	تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق إنموذج COSO	المتغير المستقل: بيئة الرقابة/ تقدير المخاطر/ أنشطة الرقابة/ المعلومات والإتصال/ المراقبة والمتابعة. المتغير التابع: تحسين فاعلية نظام الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن البيئة الرقابية هي أصل نظام الرقابة الداخلية كله.</li> <li>• أن هدف الرقابة الداخلية هو تحديد المخاطر.</li> <li>• عنصر المراقبة في عناصر COSO يراقب العناصر الأخرى للرقابة الداخلية لذا يجب أن يتسم بالاستمرارية.</li> </ul>
12	دهيرب	2012م	تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة COSO، اعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية، ومدى إمكانية تطبيقه في المؤسسات الخدمية والإنتاجية العاملة في القطاع العام.	المتغير المستقل: بيئة الرقابة/ تقدير المخاطر/ أنشطة الرقابة/ المعلومات والإتصال/ المراقبة والمتابعة. المتغير التابع: تقييم أنظمة الرقابة الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غالبية مؤسسات القطاع العام لا تقدر وتقيس المخاطر التي تواجهها، ولا تستخدم نموذج التقييم الذاتي للمخاطر.</li> <li>• تزيد الفعالية أسلوب التقييم الذاتي للمخاطر بزيادة التنسيق بين الإدارة العليا بالمؤسسة.</li> <li>• أن التطبيق الجيد للتقييم الذاتي يتحقق من خلال الموارد البشرية في المؤسسة وخاصة العاملين في الرقابة الداخلية.</li> </ul>
13	العتيبي	2011م	دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب- الرياض	المتغير المستقل: الرقابة الداخلية المتغير التابع: مستوى الأداء الإداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (واقع ممارسة الرقابة الداخلية، مستوى الأداء الإداري، الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الداخلية، السبل المناسبة لتفعيل تطبيق الرقابة الداخلية/ في الرئاسة العامة لرعاية الشباب والعاملين فيها) بإختلاف متغير العمر.</li> </ul>
14	السبوع،	2010م	جودة هياكل الرقابة الداخلية في الشركات	المتغير المستقل: بيئة الرقابة/ تقدير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رغم توفر الهياكل الرقابية الداخلية بالشركات ألا أن هناك ضعف في</li> </ul>



م	اسم الباحث	سنة النشر	اسم الدراسة	المتغيرات المستقلة والتابعة	اهم النتائج
	النوايسة وجودة		الصناعية الأردنية وفقا لإطار COSO	المخاطر/ أنشطة الرقابة/ المعلومات والإتصال/ المراقبة والمتابعة. المتغير التابع: جودة عناصر (هياكل) الرقابة الداخلية	كفاية العاملين. • أيضاً هناك ضعف في مجال التقييم الدوري والمستمر لإجراءات الرقابة الداخلية رغم توفر نظم إتصال ومعلومات ملائمة. • يوجد ضعف بتوفير تقارير أداء إدارية دورية عما أنجز من الأعمال.
15	ذياب	2010م	أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على المصرف العربي"	المتغير المستقل: بيئة الرقابة/ تقدير المخاطر/ أنشطة الرقابة/ المعلومات والإتصال/ المراقبة والمتابعة. المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية (لعناصر الملموسة، الاعتمادية (المصدقية)، سرعة الاستجابة، الثقة في التعامل (الأمان)، الاهتمام (التعاطف)).	• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية: بيئة الرقابة، أنظمة المعلومات والإتصالات، تحليل المخاطر، أنظمة الرقابة والإجراءات الرقابية وبين ابعاد جودة الخدمة: (الملموسية، المصدقية، سرعة الاستجابة، الثقة في التعامل والاهتمام).
<b>ثالثاً/ الدراسات الأجنبية:</b>					
16	Bruwer	2016م	العلاقة (العلاقات) بين السلوك الإداري وأنشطة الرقابة الداخلية للسلع الاستهلاكية السريعة في جنوب أفريقيا The Relationship(S) Between the Managerial Conduct and the Internal Control Activities of South African Fast Moving Consumer Goods "Smmes"	المتغير المستقل: السلوك الإداري المتغير التابع: أنشطة الرقابة الداخلية	• أظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية ضعيفة جدا بين السلوك الإداري للإدارة وأنشطة الرقابة الداخلية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. • بغض النظر عن العلاقة الضعيفة جدا ذات الدلال الاحصائية، فإن النتائج تثبت أهمية السلوك الإدارة الملائم، فضلا عن أنشطة الرقابة الداخلية الفعالة.
17	Bryan	2015م	تأثير العمل المنظم على جودة التدقيق والرقابة الداخلية	المتغير المستقل: تأثير العمل المنظم المتغير التابع: جودة التدقيق والرقابة	• ترتبط قوة النقاية بجودة التدقيق والضبط الداخلي الأعلى. • أن قوة النقاية مرتبطة بارتفاع رسوم التدقيق.

م	اسم الباحث	سنة النشر	اسم الدراسة	المتغيرات المستقلة والتابعة	اهم النتائج
			The Influence of Organized Labor on Audit Quality and Internal Control	الداخلية	
18	Rizaldi A.	2015م	تحليل البيئة الرقابية في نظام الرقابة الداخلية الحكومي: أندونيسيا Control Environment Analysis at Government Internal Control System: Indonesia Case	المتغير المستقل: بيئة الرقابة/ تقدير المخاطر/ أنشطة الرقابة/ المعلومات والإتصال/ المراقبة والمتابعة. المتغير التابع: المحاسبة المالية (المساءلة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن نقاط الضعف في البيئة الرقابية الحكومية ناتجة عن هيمنة عامل القيادة وسياسات تدوير الأعمال.</li> <li>• إن خلق بيئة رقابية إيجابية يسهم إسهاماً كبيراً في التنفيذ الناجح لنظام الرقابة الداخلي للحكومة بشكل جيد.</li> </ul>
19	Ejoh & Ejom	2014م	أثر أنشطة الرقابة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسات التعليمية العالي في نيجيريا Internal Control Activities on Financial Performance of Tertiary Institutions in Nigeria	المتغير المستقل: أنشطة الرقابة الداخلية المتغير التابع: الأداء المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أظهرت الدراسة أن هناك فصل بين إدارة المؤسسات وقسم المحاسبة والمالية.</li> <li>• تدقيق البيانات المالية للمؤسسات سنوياً من قبل المدققين الخارجيين.</li> <li>• قدرة الموظف للوصول لمعلومات مالية قيمة دون موافقة موظفين آخرين.</li> <li>• عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة الرقابة الداخلية والأداء المالي في مؤسسات التعليم.</li> </ul>
20	Kemp	2013م	هل وجود برنامج إدارة مخاطر المشروع يؤثر على أوجه الضعف الجوهرية في الرقابة الداخلية على التقارير المالية؟ Does the existence of an enterprise risk management (erm) program influence the existence of material weaknesses in internal control over financial reporting?	المتغير المستقل: اعتماد المؤسسة لإدارة المخاطر المؤسسية ERM المتغير التابع: مواطن الضعف المادية في الرقابة الداخلية على المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن وجود نظام لإدارة المخاطر (ERM) في الشركات العامة يقلل من وجود المشاكل المادية في نظام الرقابة الداخلية.</li> </ul>

م	اسم الباحث	سنة النشر	اسم الدراسة	المتغيرات المستقلة والتابعة	اهم النتائج
21	Ntongo	2012م	الضوابط الداخلية، المساءلة المالية وتسليم الخدمات في القطاع الصحي الخاص في مقاطعة كامبالا <b>Internal Controls, Financial Accountability And Service Delivery in Private Health Providers of Kampala District</b>	المتغير المستقل: بيئة الرقابة/ تقدير المخاطر/ أنشطة الرقابة/ المعلومات والإتصال/ المراقبة والمتابعة. المتغير التابع: المحاسبة المالية (المساءلة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود علاقة إيجابية بين كل من العناصر التالية(عناصر الرقابة الداخلية، المحاسبة المالية "المساءلة" وتقديم الخدمات).</li> <li>أظهرت الدراسة أن الرقابة الداخلية والمحاسبة المالية "المساءلة" من أهم العوامل تقديم الخدمات، وقد أظهرت الدراسة تقدم الرقابة الداخلية على المحاسبة المالية "المساءلة".</li> </ul>
22	Frazer	2012م	تأثير الرقابة الداخلية على الأنشطة التشغيلية للمطاعم الصغيرة <b>The Effect of Internal Control on the Operating Activities of Small Restaurants</b>	المتغير المستقل: الرقابة الداخلية المتغير التابع: الأنشطة التشغيلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>أن قدرة الشركة المالية تؤثر على قدرتها في إنشاء نظم رقابية داخلية، معطلاً ذلك بأن الشركات الصغيرة ذات القدرة المالية الصغيرة تحتل وجود نقاط ضعف جوهرية في الرقابة الداخلية لديها.</li> <li>أشارت الدراسة لوجود آثار إيجابية على استمرارية وربحية المطاعم الصغيرة وفق الرقابة لإطار COSO.</li> <li>ألا أن لغالبية المطاعم في العينة أنظمة رقابة غير منسجمة مع إطار COSO.</li> </ul>
23	Olatunji	2009م	تأثير نظام الرقابة الداخلية في القطاع المصرفي في نيجيريا "دراسة حالة مصرف WEMA" <b>Impact of internal control system in banking sector in Nigeria</b>	المتغير المستقل: اعتماد المؤسسة لإدارة المخاطر المؤسسية ERM المتغير التابع: مواطن الضعف المادية في الرقابة الداخلية على المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>أهمية الرقابة الداخلية في مراقبة، كشف ومنع التزوير والغش لأنها عمليات مترابطة ومتداخلة.</li> </ul>
24	Muralee-tharan	2009م	الرقابة الداخلية وتأثير الأداء المالي للمنظمات <b>Internal control and impact of</b>	المتغير المستقل: الرقابة الداخلية: بيئة الرقابة/ تقدير المخاطر/ أنشطة الرقابة/	<ul style="list-style-type: none"> <li>أظهرت الدراسة أن أداء المؤسسات العام يرتبط بالرقابة الداخلية المطبقة وبالأداء المالي لها.</li> </ul>

م	اسم الباحث	سنة النشر	اسم الدراسة	المتغيرات المستقلة والتابعة	اهم النتائج
			<b>financial performance of the organizations</b>	المعلومات والإتصال/ المراقبة المتغير التابع: الأداء المالي للمنظمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود تأثير للرقابة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسة، ومنها عناصر الرقابة الداخلية التالية(تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية والمراقبة والمتابعة)، وباقي العناصر لا يوجد تأثير لها وهي (البيئة الرقابية والمعلومات والإتصال).</li> </ul>

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

## 1.

### الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

#### 1.4 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 2.4 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والذي من خلاله يصف الظاهرة موضوع الدراسة، ويحلل بياناتها، والعلاقة بين عناصرها، ويحاول وصف الآراء المطروحة حولها وما تتضمنه من عمليات والآثار المترتبة عليها.

#### 3.4 مصادر المعلومات:

1. المصادر الثانوية: استخدم الباحث المصادر الثانوية والمتمثلة في الكتب والمراجع المختلفة سواء العربية أو الأجنبية، وأيضاً الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة والتي تناولت موضوع الدراسة بالإضافة إلى الدوريات والتقارير والمقالات، سواء مطالعة أو بحثاً في مواقع الانترنت المتنوعة والمختلفة.

2. المصادر الأولية: لقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية في الدراسة وذلك لجمع البيانات الأولية ومعالجة وتحليل جوانب موضوع الدراسة، لذلك فقد صممت الإستبانة خصيصاً لهذا الغرض.

#### 4.4 مجتمع الدراسة :

يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين الذين تربطهم صلة ببرنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث من موظفي برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية (RSSP)، وموظفي دائرة المواصلات والتوريدات (PLD)، بالإضافة إلى موظفي وحدة الرقابة والتقييم والبالغ عددهم بالإجمال (358) موظف (المصدر: دائرة المستخدمين بوكالة الغوث الدولية، 2017م).

#### 5.4 عينة الدراسة:

##### 1. العينة الاستطلاعية

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) موظفاً، أختيروا بشكل عشوائي بهدف ضبط أداء الدراسة، والتحقق من مدى صلاحيتها ليتم تطبيقها على العينة الأصلية، وقد تم احتساب العينة الاستطلاعية ضمن التحليل النهائي وذلك بسبب كون مجتمع الدراسة صغير نسبياً، وأيضاً لعدم وجود مشاكل في الإستبانة على صعيد الصدق والثبات.

##### 2. العينة الأصلية "الفعلية":

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الدرجة الوظيفية جدول (4.1)، حيث تم توزيع (200) إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (186) إستبانة بنسبة (93%). وقد تم حساب حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية (Moore, 2003):

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

تم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية حسب المعادلة التالية:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع، وباستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة  $N = 358$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 358}{358 + 384 - 1} \cong 186$$

إذا فحجم العينة المناسب في هذه الدراسة يساوي 186 على الأقل.

#### (4.1) جدول يوضح عينة الدراسة التطبيقية حسب الدرجة الوظيفية

المجموع	الدرجة الوظيفية				برنامج المساعدات الغذائية
	11 فأكثر	من 7 - أقل من 11	من 4 - أقل من 7	أقل من 4	
80	6	22	17	35	المواصلات والتوريدات
94	11	61	13	9	الإغاثة والخدمات الاجتماعية
12	11	1	0	0	وحدة الرقابة والتقييم
186	28	84	30	44	المجموع

#### 6.4 أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية "، حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسية وهي:  
القسم الأول: ويتكون من البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة).


القسم الثاني: وهو عبارة عن عناصر نموذج COSO، ويتكون من 42 فقرة، موزعة على 5 مجالات :

- المجال الأول : البيئة الرقابية، ويتكون من (9) فقرات.
- المجال الثاني : تقييم المخاطر، ويتكون من (8) فقرات.
- المجال الثالث : الأنشطة الرقابية، ويتكون من (8) فقرات.
- المجال الرابع : المعلومات والإتصال، ويتكون من (8) فقرات.
- المجال الخامس : الرقابة والمتابعة، ويتكون من (9) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن أداء برنامج المساعدات الغذائية، ويتكون من (15) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس من (1-10) لفقرات الإستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4.2) يوضح ذلك:

#### جدول (4.2) درجات المقياس المستخدم في الإستبانة

موافق بدرجة كبيرة جدا									موافق بدرجة قليلة جدا	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة



#### 7.4 خطوات بناء الإستبانة:

- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة:
- الإطلاع على الدراسات والأدب السابق ذو العلاقة بموضوع الدراسة، والاستعانة بها في تصميم الإستبانة وصياغة أسئلتها وفقراتها المختلفة.
  - إستشارة مجموعة من أساتذة الجامعات المحلية والمشرفين في تحديد فقرات الإستبانة وصياغتها بشكل سليم.
  - تم تحديد الأجزاء الرئيسية للإستبانة.
  - تحديد الفقرات الرئيسية التي شملتها الأجزاء المختلفة للإستبانة.
  - بعد ذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.
  - قيام المشرف المباشر بمراجعة الإستبانة وتنقيحها.
  - عرضت الإستبانة على (11) من المحكمين من أعضاء الهيئات التدريسية المختلفة في الجامعة الإسلامية، أكاديمية الدراسات العليا وجامعة القدس المفتوحة، ملحق (1).
  - في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

#### 8.4 صدق الإستبانة:

يعني صدق الإستبانة "قياس الإستبانة ما وضعت لقياسه" (الجرجاي، 2010م)، ويعني الصدق أيضاً "أن يشمل الاستقصاء جميع المكونات التي يجب يشملها التحليل من جهة، وأيضاً أن تكون فقرات الاستقصاء ومفرداته واضحة، ليفهمها جميع من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م).

وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

##### 1. صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

وهو "إختيار الباحث لمجموعة من الأفراد المتخصصين في مجال المشكلة أو موضوع الدراسة" (الجرجاي، 2010م) وقد تم عرض إستبانة الدراسة على مجموعة من المحكمين مكونة من (11) متخصص في الإدارة والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد قام الباحث بإجراء ما يلزم من تعديلات، حذف وإضافة بناء على آراء المحكمين واقتراحاتهم المقدمة، وبعد ذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - أنظر الملحق رقم (2).

## 2. صدق المقياس:

### 1. الإتساق الداخلي Internal Validity

ويقصد به مدى تناغم فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للإستبانة من خلال معامل الارتباط بين كل فقرة في مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### • الإتساق الداخلي لـ " عناصر نموذج COSO "

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البيئة الرقابية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البيئة الرقابية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تلتزم إدارة برنامج المساعدات الغذائية بالأخلاق، القيم، النزاهة والإخلاص.	0.952	*0.000
2.	ترسخ الإدارة مبدأ التعامل بالأخلاق الفاضلة والنزاهة مع الموظفين.	0.906	*0.000
3.	ترسخ الإدارة مبدأ التعامل بالأخلاق الفاضلة والنزاهة مع المستفيدين.	0.881	*0.000
4.	تعزز الإدارة مبدأ اعتبار الرقابة مسئولية الجميع.	0.935	*0.000
5.	تتوافر الكفاءة في أداء الإدارة القائمة على برنامج المساعدات الغذائية.	0.775	*0.000
6.	تتوافر الفاعلية في أداء الإدارة القائمة على برنامج المساعدات الغذائية.	0.913	*0.000
7.	يوجد هيكل تنظيمي واضح ومرن يتلاءم مع طبيعة عمل وحجم البرنامج.	0.911	*0.000
8.	يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين.	0.912	*0.000
9.	يشترك فريق الرقابة الداخلية في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تقييم الخدمات.	0.846	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم المخاطر " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم المخاطر " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتصف الموظفون بالكفاءة والتأهيل المطلوب لإدارة مخاطر برنامج المساعدات الغذائية.	0.909	*0.000
2.	تراجع الإدارة باستمرار مدى ملاءمة استراتيجية برنامج المساعدات الغذائية مع المخاطر التي يواجهها.	0.914	*0.000
3.	يساهم تحديد المخاطر وتحليلها في معالجة المشاكل التي تواجه برنامج المساعدات الغذائية.	0.901	*0.000
4.	تقيم إدارة برنامج المساعدات الغذائية المخاطر التي تواجهها عند تقديم مساعدات غذائية جديدة.	0.929	*0.000
5.	تتخذ إدارة برنامج المساعدات الغذائية الإجراءات السليمة لمواجهة المخاطر .	0.907	*0.000
6.	يشارك فريق الرقابة الداخلية مع إدارة برنامج المساعدات الغذائية في عملية تقييم المخاطر.	0.930	*0.000
7.	يعمل نظام الرقابة الداخلية على ضبط مستويات المخاطر التي تعيق أداء برنامج المساعدات الغذائية.	0.926	*0.000
8.	تعتمد الإدارة الوسائل التقنية في عملية تقييم المخاطر (كأساليب التنبؤ/الأساليب الكمية).	0.912	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأنشطة الرقابية "

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأنشطة الرقابية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتبع إدارة برنامج المساعدات الغذائية إجراءات محددة في متابعة أنشطة وعمليات البرنامج.	0.905	*0.000
2.	تساهم مراجعة إدارة برنامج المساعدات الغذائية وتقييمها للأداء في معرفة النقاط الإيجابية والسلبية المؤثرة في أداء برنامج المساعدات الغذائية.	0.945	*0.000
3.	تعمل الإجراءات الرقابية على توفير الحماية لأصول المؤسسة والمواد الغذائية في	0.954	*0.000

جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأنشطة الرقابية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط لبيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	برنامج المساعدات الغذائية.		
4.	تساهم عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.	0.967	*0.000
5.	توجد رقابة فاعلة على أداء الأنشطة والإجراءات في برنامج المساعدات الغذائية.	0.952	*0.000
6.	تهتم إدارة برنامج المساعدات الغذائية بالتعامل مع صناديق الشكاوى.	0.935	*0.000
7.	تعالج إدارة برنامج المساعدات الغذائية الشكاوى بموضوعية ونزاهة.	0.894	*0.000
8.	تستخدم إدارة برنامج المساعدات الغذائية الشكاوى كأداة رقابية.	0.846	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعلومات والإتصال

" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\leq 0.05$   $\alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعلومات والإتصال " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط لبيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد نظام قوي ودقيق لمعالجة المعلومات داخل برنامج المساعدات الغذائية.	.875	*0.000
2.	تتأكد الإدارة من وضوح الصلاحيات والمسئوليات من خلال نظام إتصال فعال.	.966	*0.000
3.	يتوفر دليل عمل وتعليمات وسياسات خاصة بالعاملين في برنامج المساعدات الغذائية.	.908	*0.000
4.	يوفر نظام الإتصال لدى إدارة برنامج المساعدات الغذائية احتياجات الإدارة العليا للمعلومات الدقيقة.	.937	*0.000
5.	يساهم إعداد التقارير الدورية في تحسين أداء برنامج المساعدات الغذائية.	.959	*0.000
6.	تتوفر مجموعة أنظمة ذات تعليمات واضحة ومكتوبة يتم العمل من خلالها.	.919	*0.000
7.	تمكن قنوات الإتصال الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأي مخالفة أو خروقات.	.958	*0.000
8.	تشمل نظم الإتصال والتواصل وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة والأنظمة الإلكترونية.	.912	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرقابة والمتابعة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرقابة والمتابعة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	0.895	تتوفر معايير رقابية لمتابعة وتقييم الأداء في برنامج المساعدات الغذائية.
2.	*0.000	0.940	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مهني.
3.	*0.000	0.918	تستخدم نتائج الأداء لأغراض منح الحوافز وتوقيع العقوبات.
4.	*0.000	0.944	تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور.
5.	*0.000	0.926	يتمتع العاملون في مجال الرقابة الداخلية بالاستقلالية.
6.	*0.000	0.856	يحق للعاملين في مجال الرقابة الوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال برنامج المساعدات الغذائية.
7.	*0.000	0.887	تساهم استقلالية المراقب الداخلي عن إدارة برنامج المساعدات الغذائية في تحسين الرقابة الداخلية.
8.	*0.000	0.911	يتم تطوير أساليب العمل والخدمات بشكل مستمر.
9.	*0.000	0.927	يتم إبلاغ المستوى الإداري المعني في الوقت المناسب عن أي ثغرات أو مشكلات في نظام الرقابة الداخلية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### • الاتساق الداخلي لـ " أداء برنامج المساعدات الغذائية "

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أداء برنامج المساعدات الغذائية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أداء برنامج المساعدات الغذائية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	0.958	تتجز الأعمال بسرعة كبيرة في برنامج المساعدات الغذائية.
2.	*0.000	0.947	يتحسن مستوى أداء برنامج المساعدات الغذائية بشكل مستمر.
3.	*0.000	0.971	تنظم أعباء الأعمال اليومية في برنامج المساعدات الغذائية بشكل جيد.
4.	*0.000	0.971	يتم توفير الوقت والجهد في برنامج المساعدات الغذائية.
5.	*0.000	0.928	تتسم المسئوليات بالوضوح في برنامج المساعدات الغذائية.
6.	*0.000	0.938	تنسب التعليمات بسرعة ودقة في برنامج المساعدات الغذائية.
7.	*0.000	0.948	تتنصف الإتصالات في برنامج المساعدات الغذائية بالفعالية.
8.	*0.000	0.948	تلتزم إدارة برنامج المساعدات الغذائية بالأنظمة والتعليمات الداخلية.
9.	*0.000	0.913	يطور العاملون أنفسهم بشكل مستمر في برنامج المساعدات الغذائية.
10.	*0.000	0.961	يؤدي العاملون أعمالهم بالوقت المحدد في برنامج المساعدات الغذائية.
11.	*0.000	0.888	يتقبل العاملون أفكار وتوجيهات المدراء والزملاء.
12.	*0.000	0.944	يتم إيجاد حلول سريعة وفعالة للمشاكل في برنامج المساعدات الغذائية.
13.	*0.000	0.891	يتم تحفيز أصحاب الأداء المتميز من العاملين في برنامج المساعدات الغذائية.
14.	*0.000	0.933	توفر إدارة برنامج المساعدات الغذائية تغذية راجعة للعاملين عما أنجز من الأعمال.
15.	*0.000	0.967	تتغلب إدارة برنامج المساعدات الغذائية على المعوقات التي تقلل مستوى الأداء.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## 2. الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة والذي يعطي مقياس لمدى تحقيق الإستبانة أهدافها التي صممت من أجلها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (4.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (4.9) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	0.949	البيئة الرقابية
*0.000	0.949	تقييم المخاطر
*0.000	0.971	الأنشطة الرقابية
*0.000	0.956	المعلومات والإتصال
*0.000	0.943	الرقابة والمتابعة
<b>*0.000</b>	<b>0.995</b>	<b>عناصر نموذج COSO</b>
<b>*0.000</b>	<b>0.965</b>	<b>أداء برنامج المساعدات الغذائية</b>

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### 9.4 ثبات الإستبانة Reliability:

المقصود بثبات الإستبانة هو الحصول على نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وأيضاً أن يعطي المقياس قراءات ونتائج متقاربة في كل مرة يتم استخدامه، ويعني ذلك مدى انسجام المقياس واتساقه واستمراريته إذا كرر تطبيقه في أوقات مختلفة (الجرجاي، 2010م).

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة في جدول (4.10) من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، وكانت النتائج كما هي مبينة.

جدول (4.10) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.983	0.967	9	البيئة الرقابية
0.986	0.972	8	تقييم المخاطر
0.988	0.976	8	الأنشطة الرقابية
0.988	0.977	8	المعلومات والإتصال
0.986	0.973	9	الرقابة والمتابعة
<b>0.996</b>	<b>0.992</b>	<b>42</b>	<b>عناصر نموذج COSO</b>
<b>0.995</b>	<b>0.990</b>	<b>15</b>	<b>أداء برنامج المساعدات الغذائية</b>
<b>0.997</b>	<b>0.995</b>	<b>57</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل المجالات حيث تتراوح بين (0.967،0.992)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.995). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل المجالات حيث تتراوح (0.983،0.996)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.997) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. إذا فالإستبانة بشكلها النهائي قابلة للتوزيع والتطبيق كما هي في المحلق (2)، وبذلك يكون الباحث على ثقة كاملة بصحة الإستبانة وصلاحيه تطبيقها وتحليل النتائج المترتبة عليها من أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة المختلفة.

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

#### 10.4 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.11).

جدول (4.11) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.074	1.285	البيئة الرقابية
0.075	1.280	تقييم المخاطر
0.087	1.253	الأنشطة الرقابية
0.051	1.354	المعلومات والإتصال
0.075	1.282	الرقابة والمتابعة
<b>0.124</b>	<b>1.179</b>	<b>عناصر نموذج COSO</b>
<b>0.052</b>	<b>1.349</b>	<b>أداء برنامج المساعدات الغذائية</b>
<b>0.087</b>	<b>1.251</b>	<b>جميع مجالات الإستبانة</b>

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.



#### 11.4 الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة:

- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model) لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على التابع.
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس  
تحليل البيانات واختبار فرضيات  
الدراسة ومناقشتها

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

#### 1.5 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة من للمستجيبين وفق البيانات الشخصية

#### 1.1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
69.4	129	ذكر
30.6	57	أنثى
100.0	186	المجموع

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 69.4% من عينة الدراسة ذكور، بينما 30.6% إناث. ويرجع زيادة الموظفين الذكور على الإناث إلى أن أكثر من (90%) من موظفي دائرة "الإمداد والمواصلات" ووحدة الرقابة والتقييم هم من الذكور، وذلك بسبب طبيعة بعض شرائح العمل التي تستلزم الذكور دون النساء إضافة إلى تقاليد المجتمع التي لا تجيز بعض هذه الأعمال للمرأة كالنقل الثقيل مثلاً.

## 1.2 توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	17	9.1
من 30 - أقل من 40 سنة	83	44.6
من 40 - أقل من 50 سنة	54	29.0
50 سنة فأكثر	32	17.2
<b>المجموع</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 9.1% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 44.6% تتراوح أعمارهم من 30 - أقل من 40 سنة، 29.0% تتراوح أعمارهم من 40 - أقل من 50 سنة، بينما 17.2% أعمارهم 50 سنة فأكثر. إن اختلاف النسبة في أعمار عينة الدراسة يبين استهداف الإستبانة لجميع الأعمار في برنامج المساعدات الغذائية، ويضاف إلى ذلك أن صغر نسبة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة يرجع إلى قلة وظائف وكالة الغوث المعلنة في المجال الإداري خلال السنوات الخمس الماضية، واقتصار غالبية الوظائف التي طرحت على الموظفين الداخليين في غالب الأحيان، أما بالنسبة لمن تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة فإن غالبية هؤلاء الموظفين هم من الباحثين الإجماعيين العاملين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية، حيث بلغ عددهم تقريباً 70 باحث وباحثة.

## 1.3 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	42	22.6
بكالوريوس	127	68.3
ماجستير/ دكتوراه	17	9.1
<b>المجموع</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 22.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، 68.3% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 9.1% مؤهلهم العلمي ماجستير/ دكتوراه. إن أكثر من نصف عينة الدراسة (68.3%) هم حملة درجة البكالوريوس وهي أكثر فئات

الموظفين العاملين في برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث. وأيضاً يلاحظ أن نسبة من يحملون شهادات الماجستير/ الدكتوراه (9.1%) وهي نسبة معقولة تبين المستوى العلمي المرتفع للعاملين في برنامج المساعدات الغذائية، إضافة إلى نسبة من يحملون مؤهل دبلوم فأقل وهي (22.6%) ويعكس ذلك المستوى التعليمي للموظفين العاملين في برنامج المساعدات الغذائية وخاصة في المخازن ومراكز التوزيع.

#### 1.4 توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 4	35	18.8
من 4- أقل من 7	27	14.5
من 7- أقل من 11	102	54.8
11 فأكثر	22	11.8
<b>المجموع</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 18.8% من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية أقل من 4، 14.5% تتراوح درجتهم الوظيفية من 4- أقل من 7، 54.8% تتراوح درجتهم الوظيفية من 7- أقل من 11، بينما 11.8% درجتهم الوظيفية 11 فأكثر. إن اختلاف النسبة للدرجات الوظيفية في عينة الدراسة يبين استهداف الإستبانة لجميع فئات العاملين ممن لهم درجات مختلفة في برنامج المساعدات الغذائية ويعطي تصور لنوعية الوظائف الموجودة في برنامج المساعدات الغذائية، فهناك فئة من الموظفين العاملين في المخازن ومراكز التوزيع ونسبتهم 18.8%، أما الإدارة التنفيذية 69.3% مثل العاملين في الوظائف الكتابية والمجال الاجتماعي وغيرهم ممن يعملون على خدمة اللاجئين بشكل مباشر، وقد بلغت نسبة العاملين في الوظائف الإشرافية والقيادية من مدراء ومراقبين 11.8%.

#### 1.5 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	16	8.6
من 5- أقل من 10	67	36.0
من 10- أقل من 15	60	32.3
15 سنة فأكثر	43	23.1

### جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
المجموع	186	100.0

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 8.6% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 36.0% تتراوح سنوات خبرتهم من 5- أقل من 10 سنوات، 32.3% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 23.1% سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، وتدل النتائج على أن غالبية أفراد العينة (68.3%) من أصحاب الخبرة الطويلة من 5 إلى أقل من 15 سنة، وأن نسبة الموظفين الجدد ممن سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات لا يشكلون نسبة كبيرة من العينة إنما 8.6% منها.

### 3.5 المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al, 2012):

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال انظر جدول (5.6)، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول (5.6): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 2.8	من 10% - 28%	منخفضة جدا
أكثر من 2.8 - 4.6	أكثر من 28% - 46%	منخفضة
أكثر من 4.6 - 6.4	أكثر من 46% - 64%	متوسطة
أكثر من 6.4 - 8.2	أكثر من 64% - 82%	كبيرة
أكثر من 8.2 - 10	أكثر من 82% - 100%	كبيرة جدا

### 4.5 تحليل فقرات الإستبانة

أولاً: تحليل فقرات " عناصر نموذج COSO "

#### 1. تحليل فقرات مجال " البيئة الرقابية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. والنتائج كما يلي:

جدول (5.7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " البيئة الرقابية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تلتزم إدارة برنامج المساعدات الغذائية بالأخلاق، القيم، النزاهة والإخلاص.	7.80	1.95	78.00	1	كبيرة
2.	ترسخ الإدارة مبدأ التعامل بالأخلاق الفاضلة والنزاهة مع الموظفين.	7.73	1.96	77.26	2	كبيرة
3.	ترسخ الإدارة مبدأ التعامل بالأخلاق الفاضلة والنزاهة مع المستفيدين.	7.71	2.08	77.10	3	كبيرة
4.	تعزز الإدارة مبدأ اعتبار الرقابة مسئولية الجميع.	7.52	2.01	75.22	4	كبيرة
5.	تتوافر الكفاءة في أداء الإدارة القائمة على برنامج المساعدات الغذائية.	7.26	2.03	72.63	5	كبيرة
6.	تتوافر الفاعلية في أداء الإدارة القائمة على برنامج المساعدات الغذائية.	7.21	2.06	72.10	6	كبيرة
7.	يوجد هيكل تنظيمي واضح ومرن يتلاءم مع طبيعة عمل وحجم البرنامج.	6.95	2.34	69.46	8	كبيرة
8.	يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين.	7.03	2.34	70.32	7	كبيرة
9.	يشارك فريق الرقابة الداخلية في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تقييم الخدمات.	6.66	2.28	66.59	9	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.32	1.64	73.21		كبيرة

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تلتزم إدارة برنامج المساعدات الغذائية بالأخلاق، القيم، النزاهة والإخلاص " يساوي 7.80 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 78.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة البرنامج بترويض القيم والأخلاق والنزاهة في العمل سواء على صعيد الموظفين مع زملائهم أو مع أصحاب المصلحة، وذلك نابع من مبادئ، ميثاق وسياسات الأمم المتحدة تجاه العمل في بيئات مختلفة.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " يشترك فريق الرقابة الداخلية في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تقييم الخدمات " يساوي 6.66 أي أن الوزن النسبي 66.59%، وهذا يعني أن

هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. جاءت هذه النسبة نتيجة وعي إدارة البرنامج بضرورة وجود جهة رقابية من خارج إطار البرنامج وذلك لضمان سير العمل بطريقة جيدة، بعيدة عن المحاباة والتجميل. وإيماناً بأهمية عملية الرقابة كونها إحدى أسس العملية الإدارية الحديثة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " البيئة الرقابية " يساوي 7.32 أي أن الوزن النسبي 73.21%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك بتوافر عناصر البيئة الرقابية المختلفة، من سياسات العمل، والإجراءات المعتمدة لدى البرنامج في تنفيذ الأنشطة المختلفة، منبثقة من توجهات المؤسسة وإدراتها العليا، وفق الخطط الموضوعية، فيما يتعلق بالتزام القيم الأخلاقية، والكفاءة بالعمل، ووجود هيكل تنظيمي واضح ومرن يحدد الصلاحيات والمسئوليات بين العاملين. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة عوض (2012م)، فيما يتعلق بفقرة ترسيخ الإدارة للقيم والأخلاق والنزاهة، والفقرة الخاصة بتوافر الكفاءة والفعالية في أداء الإدارة القائمة على البرنامج. ودراسة بدوي (2011م)، في شفافية الإدارة ومراعاتها للقيم الأخلاقية، وتوافر الكفاءة والفعالية في إدارة البرنامج، والفقرة الخاصة بوجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة حجم عمل المنظمة. ودراسة شاهين (2007م)، فيما يتعلق بفقرة تحقيق الهيكل التنظيمي للأهداف المطلوبة، إضافة لفقرة تناسب الهيكل التنظيمي لطبيعة عمل البرنامج.

## 2. تحليل فقرات مجال " تقييم المخاطر "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة كما يلي:

جدول (5.8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

### مجال " تقييم المخاطر "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يتصف الموظفون بالكفاءة والتأهيل المطلوب لإدارة مخاطر برنامج المساعدات الغذائية.	7.58	1.93	75.81	1	كبيرة
2.	تراجع الإدارة باستمرار مدى ملاءمة استراتيجية برنامج المساعدات الغذائية مع المخاطر التي يواجهها.	7.09	2.08	70.91	3	كبيرة
3.	يساهم تحديد المخاطر وتحليلها في معالجة المشاكل التي تواجه برنامج المساعدات الغذائية.	7.24	2.17	72.37	2	كبيرة



جدول (5.8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات  
مجال " تقييم المخاطر "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
4.	تقيم إدارة برنامج المساعدات الغذائية المخاطر التي تواجهها عند تقديم مساعدات غذائية جديدة.	7.03	2.20	70.27	4	كبيرة
5.	تتخذ إدارة برنامج المساعدات الغذائية الإجراءات السليمة لمواجهة المخاطر.	6.94	2.17	69.41	6	كبيرة
6.	يشارك فريق الرقابة الداخلية مع إدارة برنامج المساعدات الغذائية في عملية تقييم المخاطر.	6.95	2.07	69.51	5	كبيرة
7.	يعمل نظام الرقابة الداخلية على ضبط مستويات المخاطر التي تعيق أداء برنامج المساعدات الغذائية.	6.81	2.24	68.06	7	كبيرة
8.	تعتمد الإدارة الوسائل التقنية في عملية تقييم المخاطر (كأساليب التنبؤ/الأساليب الكمية).	6.53	2.36	65.30	8	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.02	1.76	70.16		كبيرة

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتصف الموظفون بالكفاءة والتأهيل المطلوب لإدارة مخاطر برنامج المساعدات الغذائية " يساوي 7.58 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 75.81%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزو الباحث هذه النسبة المرتفعة لتقدير إدارة البرنامج لأهمية إدارة المخاطر ومتابعتها، وذلك من واقع خبرة العاملين الطويلة والمؤهلات العلمية والعملية لديهم، حيث أهتمهم بالكفاءة المطلوبة لهذه المهمة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تعتمد الإدارة الوسائل التقنية في عملية تقييم المخاطر (كأساليب التنبؤ/الأساليب الكمية) " يساوي 6.53 أي أن الوزن النسبي 65.30%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. رغم أن هذه النسبة كبيرة إلا أنها جاءت في أدنى ترتيب، ويعزو الباحث ذلك لاتباع إدارة البرنامج الطرق البسيطة في عملية تقييم المخاطر دون الأساليب التنبؤ المعقدة، حيث تتعامل الإدارة مع المعلومات التاريخية القديمة فيما يتعلق بالمخاطر وإدارتها، إضافة إلى محاولة التخطيط الجيد لتفادي المخاطر.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تقييم المخاطر " يساوي 7.02 أي أن الوزن النسبي 70.16%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد

العينة على فقرات هذا المجال. تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك إدارة برنامج المساعدات الغذائية المخاطر التي تواجهها وضرورة إجراء تقييم لها، بما يوفر المال والجهد والوقت، وذلك بإتباع الأساليب المطلوبة لذلك، إضافة لإشراك الأطراف المعنية الأخرى كوحدة الرقابة والتقييم وتعاونهما بشكل مستمر من خلال التنسيق العمل المشترك بينهما في متابعة المخاطر التي يواجهها البرنامج. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة عوض (2012م)، بما يتعلق بفقرة مراجعة الإدارة لاستراتيجيتها بشكل دوري ومدى ملاءمتها، وإتخاذها الإجراءات المناسبة لمواجهة المخاطر، وما يتعلق بضبط الرقابة الداخلية لمستويات المخاطر. ودراسة بدوي (2011م)، بالفقرات المتعلقة ب إتخاذ الإدارة الإجراءات المناسبة لمواجهة المخاطر المحتملة.

### 3. تحليل فقرات مجال " الأنشطة الرقابية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأنشطة الرقابية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتبع إدارة برنامج المساعدات الغذائية إجراءات محددة في متابعة أنشطة وعمليات البرنامج.	7.45	2.07	74.52	1	كبيرة
2.	تساهم مراجعة إدارة برنامج المساعدات الغذائية وتقييمها للأداء في معرفة النقاط الإيجابية والسلبية المؤثرة في أداء برنامج المساعدات الغذائية.	7.30	2.18	72.96	4	كبيرة
3.	تعمل الإجراءات الرقابية على توفير الحماية لأصول المؤسسة والمواد الغذائية في برنامج المساعدات الغذائية.	7.36	2.01	73.57	3	كبيرة
4.	تساهم عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.	7.39	2.00	73.92	2	كبيرة
5.	توجد رقابة فاعلة على أداء الأنشطة والإجراءات في برنامج المساعدات الغذائية.	6.97	2.33	69.68	5	كبيرة

جدول (5.9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأنشطة الرقابية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
6.	تهتم إدارة برنامج المساعدات الغذائية بالتعامل مع صناديق الشكاوى.	6.76	2.53	67.63	6	كبيرة
7.	تعالج إدارة برنامج المساعدات الغذائية الشكاوى بموضوعية ونزاهة.	6.58	2.49	65.75	7	كبيرة
8.	تستخدم إدارة برنامج المساعدات الغذائية الشكاوي كأداة رقابية.	6.57	2.53	65.71	8	كبيرة
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>7.04</b>	<b>1.85</b>	<b>70.42</b>		<b>كبيرة</b>

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتبع إدارة برنامج المساعدات الغذائية إجراءات محددة في متابعة أنشطة وعمليات البرنامج " يساوي 7.45 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 74.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزو الباحث ذلك نتيجة اهتمام إدارة البرنامج ومتابعتها للأنشطة المختلفة، وتواصلها الجيد مع موظفيها، والحرص على وضع سياسات وإجراءات معينة تضمن سير الأنشطة المختلفة ومتابعتها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تستخدم إدارة برنامج المساعدات الغذائية الشكاوي كأداة رقابية " يساوي 6.57 أي أن الوزن النسبي 65.71%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. تهتم إدارة برنامج المساعدات الغذائية بمتابعة الشكاوي المقدمة من المنتفعين والعاملين على حد سواء، وتعمل على مراقبة العمل وجودته من خلالها، حيث تقوم بدراسة هذه الشكاوي ومن خلالها تعمل على تصحيح الخلل إن وجد، وبذلك يتحسن أداء البرنامج بشكل عام.
- بشكل عام يمكن القول المتوسط الحسابي لمجال " الأنشطة الرقابية " يساوي 7.04 أي أن الوزن النسبي 70.42%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث هذه النتيجة لوضوح الأنشطة الخاصة بالمساعدات الغذائية وتقاسمها فيما بين الدائرتين، متابعة كل دائرة الموظفين التابعين لها بشكل صحيح ومستمر وعمل تدوير للموظفين بشكل دوري، عمل تقييمات مستمرة للمواد الغذائية الموزعة على المنتفعين بشكل دوري

لمعرفة متطلباتهم، عمل جرد للمخازن ومراكز التوزيع في نهاية كل دورة توزيع ورفع تقارير بذلك، أخذ شكاوي المنتفعين بعين الاعتبار حيث تم تصميم برنامج لرصد الشكاوي والتعامل معها بشكل سريع. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة عوض (2012م)، بالفقرات التالية توجد رقابة فاعلة على أداء الأنشطة والإجراءات، تفويض الصلاحيات في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.

#### 4. تحليل فقرات مجال " المعلومات والاتصال "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

#### مجال " المعلومات والاتصال "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يوجد نظام قوي ودقيق لمعالجة المعلومات داخل برنامج المساعدات الغذائية.	7.09	2.29	70.91	7	كبيرة
2.	تتأكد الإدارة من وضوح الصلاحيات والمسئوليات من خلال نظام إتصال فعال.	7.14	2.05	71.35	6	كبيرة
3.	يتوفر دليل عمل وتعليمات وسياسات خاصة بالعاملين في برنامج المساعدات الغذائية.	7.40	2.09	73.98	2	كبيرة
4.	يوفر نظام الإتصال لدى إدارة برنامج المساعدات الغذائية احتياجات الإدارة العليا للمعلومات الدقيقة.	7.30	2.09	72.96	4	كبيرة
5.	يساهم اعداد التقارير الدورية في تحسين أداء برنامج المساعدات الغذائية.	7.47	2.18	74.73	1	كبيرة
6.	تتوفر مجموعة أنظمة ذات تعليمات واضحة ومكتوبة يتم العمل من خلالها.	7.27	2.06	72.69	5	كبيرة
7.	تمكن قنوات الإتصال الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأي مخالفة أو خروقات.	7.34	2.06	73.39	3	كبيرة
8.	تشمل نظم المعلومات والاتصال وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة والأنظمة الإلكترونية.	6.86	2.44	68.63	8	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.24	1.77	72.36		كبيرة

## من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يساهم إعداد التقارير الدورية في تحسين أداء برنامج المساعدات الغذائية " يساوي 7.47 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 74.73%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزو الباحث ذلك لنجاح الإدارة في متابعة الأنشطة ورفع التقارير الخاصة بها، مع وضع توصيات تعمل على تحسين أداء البرنامج بشكل دوري.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تشمل نظم المعلومات والإتصال وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة والأنظمة الإلكترونية " يساوي 6.86 أي أن الوزن النسبي 68.63%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المعلومات والإتصال " يساوي 7.24 أي أن الوزن النسبي 72.36%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك نتيجة توافر عدد من البرامج والتطبيقات التي تعمل على تسهيل العمل ومتابعته إضافة لمراقبة مدى تنفيذ الأنشطة المختلفة، ومن أمثلة ذلك برنامج DMS برنامج إدارة التوزيع والذي يعطي معلومات كاملة عن المخزون والأرصدة في المخازن، وأيضاً ما تم توزيعه من المساعدات يعطي كثير من الاستعلامات. أعطاء العاملين في البرنامج صلاحيات متنوعة ومختلفة كل حسب طبيعة عمله وخاصة فيما يتعلق ببرنامج تقييم الفقر PAS الذي يستعمله الباحثون الاجتماعيون، ويعطي كثيراً من التقارير التي تسهل العمل ومتابعته. برنامج الشكاوي ينقل شكاوي المنتفعين مباشرة من مراكز التوزيع ومكاتب الخدمات المختلفة إلى إدارة البرنامج لمتابعتها والرد عليها. تقوم أيضاً إدارة البرنامج بتزويد العاملين فيه بنسخ إلكترونية منفصلة عن لوائح وقوائم المستفيدين في حالة انقطاع خدمة الانترنت وذلك لتجنب توقف العمل، إضافة لتوفير العديد من المولدات الكهربائية التي تعمل على استمرارية العمل في المرافق المختلفة لبرنامج المساعدات الغذائية. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة عوض (2012م)، بفقرة تؤكد الإدارة من وضوح الصلاحيات والمسئوليات من خلال نظام اتصال قوي. ودراسة بدوي (2011م)، يوجد نظام قوي لنظم المعلومات داخل المؤسسة، يوجد آلية لتزويد المدراء بالمعلومات اللازمة لهم، يتوفر قنوات اتصال تمكن الموظفين من توصيل أي معلومات خاصة بأي مخالفة أو خروقات.

## 5. تحليل فقرات مجال " الرقابة والمتابعة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الرقابة والمتابعة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتوفر معايير رقابية لمتابعة وتقييم الأداء في برنامج المساعدات الغذائية.	7.25	2.36	72.53	1	كبيرة
2.	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مهني.	7.07	2.35	70.70	4	كبيرة
3.	تستخدم نتائج الأداء لأغراض منح الحوافز وتوقيع العقوبات.	6.45	2.40	64.52	9	كبيرة
4.	تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور.	6.94	2.38	69.35	7	كبيرة
5.	يتمتع العاملون في مجال الرقابة الداخلية بالاستقلالية.	7.04	2.24	70.38	5	كبيرة
6.	يحق للعاملين في مجال الرقابة الوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال برنامج المساعدات الغذائية.	7.09	2.23	70.91	3	كبيرة
7.	تساهم استقلالية المراقب الداخلي عن إدارة برنامج المساعدات الغذائية في تحسين الرقابة الداخلية.	7.12	2.30	71.18	2	كبيرة
8.	يتم تطوير أساليب العمل والخدمات بشكل مستمر.	6.81	2.39	68.12	8	كبيرة
9.	يتم إبلاغ المستوى الإداري المعني في الوقت المناسب عن أي ثغرات أو مشكلات في نظام الرقابة الداخلية.	6.97	2.37	69.73	6	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	6.97	1.86	69.72		كبيرة

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتوفر معايير رقابية لمتابعة وتقييم الأداء في برنامج المساعدات الغذائية " يساوي 7.25 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 72.53%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يُعزى ذلك

لمجموعة من الإجراءات المختلفة، منها التقييم الدوري للموظفين، وجود رقابة داخلية ومتابعة دورية لكل من الأنشطة والقائمين عليها، اهتمام الإدارة بالرقابة ووضع معايير وأدوات رقابية مختلفة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تستخدم نتائج الأداء لأغراض منح الحوافز وتوقيع العقوبات " يساوي 6.45 أي أن الوزن النسبي 64.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. رغم استخدام الإدارة لنتائج الأداء في منح الحوافز وتوقيع العقوبات، إلا أن بعض الموظفين يشعر بعدم عدالة التقييم وذلك باختلاف توجهاتهم وعلاقتهم مع الآخرين. بشكل عام يتم استخدام ذلك بشكل جيد من الإدارة وذلك واضح من خلال انتداب بعض العاملين المميزين للعمل في وظائف أعلى مما هم عليه وذلك بشكل تشجيعي مؤقت.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الرقابة والمتابعة " يساوي 6.97 أي أن الوزن النسبي 69.72%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث النتائج المرتفعة لفقرات مجال الرقابة والمتابعة باتباع وكالة الغوث معايير رقابية ومعايير لتقييم الأداء بشكل عام وفي برنامج المساعدات الغذائية بشكل خاص، كما تم استخدام نتائج الأداء وتقييمه في منح الحوافز للموظفين المتميزين على مدار ثلاث سنوات متتالية، وجاءت النتائج الخاصة بالرقابة والمتابعة مرتفعة لتؤكد على أهمية دور وحدة الرقابة والتقييم ودورها في متابعة الأنشطة المختلفة الخاصة ببرنامج المساعدات الغذائية وذلك من خلال التقارير المقدمة للإدارة العليا حول هذه الأنشطة، تم الاتفاق بين وحدة الرقابة والتقييم وإدارة كل من برنامج المساعدات الغذائية بضرورة وصول العاملين في وحدة الرقابة والتقييم للمستندات المطلوب وفق آلية متبعة مسبقاً. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة عوض (2012م)، يتمتع العاملون في مجال الرقابة بنسبة عالية من الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات، تساهم استقلالية المراقب في تحسين الرقابة الداخلية، تتوفر معايير رقابية لمتابعة وتقييم الأداء. ودراسة بدوي (2011م)، تساهم تقارير الأداء في معالجة القصور، تستخدم نتائج تقارير الأداء لتوقيع الترقيات.

## 6. تحليل جميع فقرات عناصر نموذج COSO

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات " عناصر

نموذج COSO "

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
كبيرة	1	73.21	1.64	7.32	بيئة الرقابة.
كبيرة	4	70.16	1.76	7.02	تقييم المخاطر.
كبيرة	3	70.42	1.85	7.04	الأنشطة الرقابية.
كبيرة	2	72.36	1.77	7.24	المعلومات والإتصال.
كبيرة	5	69.72	1.86	6.97	الرقابة والمتابعة.
كبيرة		<b>71.20</b>	<b>1.62</b>	<b>7.12</b>	<b>عناصر نموذج COSO</b>

جدول (5.12) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات عناصر نموذج COSO يساوي 7.12 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 71.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات عناصر نموذج COSO بشكل عام. وقد اتفقت هذه النتيجة مع الدراسات التالية: دراسة عوض (2012م)، ودراسة بدوي (2011م).

#### ثانياً: تحليل فقرات مجال " أداء برنامج المساعدات الغذائية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "أداء برنامج المساعدات الغذائية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تنجز الأعمال بسرعة كبيرة في برنامج المساعدات الغذائية.	7.48	2.13	74.84	3	كبيرة
2.	يتحسن مستوى أداء برنامج المساعدات الغذائية بشكل مستمر.	7.20	2.25	72.04	6	كبيرة
3.	تنظم أعباء الأعمال اليومية في برنامج المساعدات الغذائية بشكل جيد.	7.20	2.15	71.99	7	كبيرة
4.	يتم توفير الوقت والجهد في برنامج المساعدات الغذائية.	6.86	2.30	68.60	12	كبيرة
5.	تتسم المسؤوليات بالوضوح في برنامج المساعدات الغذائية.	7.18	2.03	71.77	8	كبيرة
6.	تتساب التعليمات بسرعة ودقة في برنامج	7.05	2.14	70.48	10	كبيرة



جدول (5.13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "أداء برنامج المساعدات الغذائية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	المساعدات الغذائية.					
7.	تتصف الإتصالات في برنامج المساعدات الغذائية بالفعالية.	7.48	4.08	74.78	4	كبيرة
8.	تلتزم إدارة برنامج المساعدات الغذائية بالأنظمة والتعليمات الداخلية.	7.62	1.99	76.18	1	كبيرة
9.	يطور العاملون أنفسهم بشكل مستمر في برنامج المساعدات الغذائية.	7.13	2.12	71.29	9	كبيرة
10.	يؤدي العاملون أعمالهم بالوقت المحدد في برنامج المساعدات الغذائية.	7.61	2.02	76.08	2	كبيرة
11.	يتقبل العاملون أفكار وتوجيهات المدراء والزملاء.	7.44	2.06	74.41	5	كبيرة
12.	يتم إيجاد حلول سريعة وفعالة للمشاكل في برنامج المساعدات الغذائية.	6.98	2.31	69.78	11	كبيرة
13.	يتم تحفيز أصحاب الأداء المتميز من العاملين في برنامج المساعدات الغذائية.	6.03	2.68	60.32	15	متوسطة
14.	توفر إدارة برنامج المساعدات الغذائية تغذية راجعة للعاملين عما أنجز من الأعمال.	6.75	2.41	67.53	14	كبيرة
15.	تتغلب إدارة برنامج المساعدات الغذائية على المعوقات التي تقلل مستوى الأداء.	6.82	2.33	68.23	13	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.12	1.73	71.22		كبيرة

#### من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تلتزم إدارة برنامج المساعدات الغذائية بالأنظمة والتعليمات الداخلية " يساوي 7.62 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 76.18%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويُعزى ذلك لاهتمام إدارة البرنامج بالتنفيذ الدقيق للأنظمة والتعليمات كونها أساس العمل وأنشطته، ويتم ذلك بمتابعة الالتزام بها من خلال تقارير الأداء الخاصة بالموظفين، وتقارير العمل الدورية.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " يتم تحفيز أصحاب الأداء المتميز من العاملين في برنامج المساعدات الغذائية " يساوي 6.03 أي أن الوزن النسبي 60.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث هذه النسبة

بجدية إدارة برنامج المساعدات الغذائية بتقييم العاملين أصحاب الأداء المتميز حتى يكونوا قدوة لغيرهم من العاملين.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " أداء برنامج المساعدات الغذائية " يساوي 7.12 أي أن الوزن النسبي 71.22%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الملاحى (2016م) فيما يتعلق بالفقرتين: يتقبل العاملون أفكار وتوجيهات المدراء والزملاء، وتوفر إدارة البرنامج التغذية الراجعة للعاملين عما أنجز من الأعمال.

### 5.5 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق عناصر نموذج COSO وأداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " معامل بيرسون للارتباط " والجدول رقم (5.14) التالي يوضح ذلك. يبين جدول (5.14) أن معامل الارتباط يساوي 0.874، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر نموذج COSO وأداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية.

ويعزو الباحث ذلك إلى وعي العاملين في برنامج المساعدات الغذائية الكبير بأهمية عناصر نموذج COSO ودورها الإيجابي على أداء برامج المساعدات الغذائية. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الملاحى (2016م) فيما يتعلق بوجود علاقة إيجابية للرقابة في تحسين مستوى الأداء.

جدول (14.5) معامل الارتباط بين تطبيق عناصر نموذج COSO وأداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية- الفرضية الرئيسية الأولى

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.763	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين البيئة الرقابية وأداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية
*0.000	.717	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تقييم المخاطر وأداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية
*0.000	.865	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين

		الأنشطة الرقابية وأداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية
*0.000	.782	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المعلومات والاتصال وأداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية
*0.000	.867	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الرقابة والمتابعة وأداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية
*0.000	.874	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق عناصر نموذج COSO وأداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية، جدول رقم (5.15) وقد تبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.897، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.800، وهذا يعني أن 80% من التغير في أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 148.651، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر نموذج COSO وأداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية.
- متغير بيئة الرقابة، قيمة اختبار t تساوي 0.549 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.584 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير للبيئة الرقابية في أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية. إن هذه النتيجة تعطي تأكيداً لضرورة مراجعة مكونات البيئة الرقابية ومفهومها لزيادة دورها على أداء العاملين والبرنامج بشكل كامل، وقد يكون لعدم إشراك فريق الرقابة الداخلية في المناقشات حول تقييم الخدمات أثر في هذه النتيجة.
- متغير تقييم المخاطر، قيمة اختبار t تساوي -0.078 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.938 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير لتقييم المخاطر في أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية. قد تكون هذه النتيجة سبباً لعدم إتخاذ إدارة برنامج المساعدات

الغذائية السبل المناسبة لتحديد وتحليل ومعالجة المخاطر التي تواجه البرنامج بشكل عام والرقابة التابعة لبرنامج المساعدات الغذائية بشكل خاص أو لصعوبة البيئة الفلسطينية التي تتسم بعدم الاستقرار.

- متغير الأنشطة الرقابية، قيمة اختبار  $t$  تساوي 6.271 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للأنشطة الرقابية في أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية. تعتبر الأنشطة الرقابية من أهم العناصر التي تؤثر على الأداء وذلك أنها مجموعة الإجراءات والأنشطة التي تعتقد بها المؤسسة ومن خلالها تسعى لتحقيق أهدافها من خلالها، فهي آلية لتتأكد الإدارة من تنفيذ العاملين القرارات والتوجيهات المتخذة، لذا فإن لها أثر إيجابي على تحسين الأداء.
- متغير المعلومات والاتصال، قيمة اختبار  $t$  تساوي 1.531 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.128 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير للمعلومات والاتصال في أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية. هذه النتيجة تبين أن إدارة برنامج المساعدات الغذائية بحاجة ماسة لصيانة نظم المعلومات والاتصال في البرنامج كونها الشريان الرئيسي الذي يغذي المؤسسة بنتائج الأداء وتعطي التغذية الراجعة للإدارة والعاملين على حد سواء.
- متغير الرقابة والمتابعة، قيمة اختبار  $t$  تساوي 6.271 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للرقابة والمتابعة في أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية. يتضح من ذلك مدى أهمية الرقابة والمتابعة كونها عملية لمتابعة الأنشطة باستمرار بهدف تصحيح المسار عند حدوث انحراف، لذا فإن لها الأثر الإيجابي الكبير على تحسين الأداء وتجاوز العقبات.
- أهم المتغيرات المؤثرة على "أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية" حسب قيمة اختبار  $t$  المطلقة هي على الترتيب: الرقابة والمتابعة، ومن ثم الأنشطة الرقابية، ومن ثم المعلومات والاتصال. إن هذا الترتيب يوضح ويبين مدى أهمية عنصري الرقابة والمتابعة وأيضاً الأنشطة الرقابية في تحسين أداء برنامج المساعدات الغذائية وهذا يدعو إدارة البرنامج لتعزيز دورهما والاهتمام بهما بشكل أكبر، لما لهما من أثر إيجابي في تحسن أداء برنامج المساعدات الغذائية. في المقابل فإن هناك حاجة ملحة للاعتناء بباقي العناصر وهي البيئة الرقابية، تقييم المخاطر بالإضافة إلى المعلومات والاتصال للارتقاء بأداء برنامج المساعدات الغذائية بشكل أفضل.

جدول (5.15) تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الثانية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.001	3.230	0.861	المقدار الثابت
0.584	0.549	0.039	البيئة الرقابية
0.938	-0.078	-0.005	تقييم المخاطر
0.000	4.516	0.346	الأنشطة الرقابية
0.128	1.531	0.100	المعلومات والاتصال
0.000	6.271	0.408	الرقابة والمتابعة
معامل التحديد المعدل = 0.800		معامل الارتباط = 0.897	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 148.651	

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية تُعزى للمتغيرات الشخصية " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة "

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية تُعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (5.16) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى الجنس.

يعزو الباحث ذلك إلى أن مفهوم عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث واحد ولا يختلف بين الجنسين ذكور وإناث. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عوض، 2012م) ودراسة (عياش، 2005م).

جدول (5.16) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.051	-1.980	7.70	7.35	البيئة الرقابية.
0.091	-1.707	7.38	6.86	تقييم المخاطر.
0.081	-1.766	7.42	6.87	الأنشطة الرقابية.
0.165	-1.398	7.52	7.11	المعلومات والإتصال.
0.141	-1.483	7.29	6.83	الرقابة والمتابعة.
0.082	-1.761	7.46	6.97	عناصر نموذج COSO .
0.067	-1.853	7.48	6.96	أداء برنامج المساعدات الغذائية.
0.073	-1.816	7.47	6.97	جميع المجالات معا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية تُعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (5.17) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

يعزو الباحث ذلك إلى أنه لا يوجد اختلاف جوهري في مفهوم عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث باختلاف الفئة العمرية للعاملين في برنامج المساعدات الغذائية. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عوض، 2012م).

جدول (5.17) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	أقل من 50 سنة فأكثر	
0.625	0.586	6.97	7.45	7.18	7.42	البيئة الرقابية.

جدول (5.17) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 سنة فأكثر	من 40 - أقل من 50 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.632	0.575	7.32	6.88	7.05	6.74	تقييم المخاطر .
0.929	0.150	6.94	6.96	7.09	7.24	الأنشطة الرقابية.
0.716	0.452	7.43	7.03	7.31	7.14	المعلومات والإتصال .
0.985	0.051	6.92	6.91	7.02	7.03	الرقابة والمتابعة.
<b>0.895</b>	<b>0.202</b>	<b>7.20</b>	<b>7.00</b>	<b>7.19</b>	<b>7.02</b>	عناصر نموذج COSO .
<b>0.824</b>	<b>0.303</b>	<b>7.17</b>	<b>6.93</b>	<b>7.20</b>	<b>7.24</b>	أداء برنامج المساعدات الغذائية.
<b>0.884</b>	<b>0.217</b>	<b>7.19</b>	<b>6.98</b>	<b>7.19</b>	<b>7.08</b>	جميع المجالات معا

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية تُعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.18) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

يعزو الباحث ذلك إلى أنه لا يوجد اختلاف جوهري في مفهوم عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث باختلاف المؤهل العلمي في برنامج المساعدات الغذائية. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عوض، 2012م) ودراسة (عياش، 2005م).

جدول (5.18) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير/ دكتوراه	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.580	0.546	7.62	7.34	7.14	البيئة الرقابية.
0.905	0.100	7.20	7.00	6.99	تقييم المخاطر .
0.467	0.765	7.52	7.04	6.86	الأنشطة الرقابية.

جدول (5.18) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير/ دكتوراه	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.699	0.359	7.58	7.21	7.18	المعلومات والإتصال.
0.397	0.929	7.41	7.00	6.70	الرقابة والمتابعة.
<b>0.576</b>	<b>0.554</b>	<b>7.47</b>	<b>7.12</b>	<b>6.98</b>	عناصر نموذج COSO .
<b>0.203</b>	<b>1.610</b>	<b>7.77</b>	<b>7.12</b>	<b>6.88</b>	أداء برنامج المساعدات الغذائية.
<b>0.438</b>	<b>0.829</b>	<b>7.55</b>	<b>7.12</b>	<b>6.95</b>	جميع المجالات معا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية تُعزى إلى الدرجة الوظيفية.

من النتائج الموضحة في جدول (5.19) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " تقييم المخاطر " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الدرجة الوظيفية. يُعزى ذلك لعدم لوجود اختلاف جوهري في مفهوم عينة الدراسة حول مجال "تقييم المخاطر" في برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث تعود إلى الدرجة الوظيفية.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الدرجة الوظيفية، وذلك لصالح الذين درجتهم الوظيفية 11 فأكثر.

يُعزى ذلك لوجود اختلاف جوهري في مفهوم عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية يعود لصالح الذين درجتهم الوظيفية 11 فأكثر. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عوض، 2012م) وبشكل جزئي مع دراسة (عياش، 2005م).



جدول (5.19) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدرجة الوظيفية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		11 فأكثر	من 7 - أقل من 11	من 4 - أقل من 7	أقل من 4	
*0.027	3.137	8.01	7.44	6.78	6.96	البيئة الرقابية.
0.131	1.898	7.58	7.13	6.57	6.68	تقييم المخاطر .
*0.029	3.067	7.76	7.20	6.48	6.56	الأنشطة الرقابية.
*0.004	4.543	7.93	7.45	6.39	6.83	المعلومات والإتصال.
*0.021	3.335	7.66	7.16	6.50	6.36	الرقابة والمتابعة.
*0.013	3.678	7.79	7.28	6.55	6.68	عناصر نموذج COSO .
*0.043	2.773	7.94	7.18	6.73	6.74	أداء برنامج المساعدات الغذائية
*0.016	3.542	7.83	7.25	6.60	6.70	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية تُعزى إلى سنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.20) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "أداء برنامج المساعدات الغذائية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات. يُعزى ذلك لوجود اختلاف جوهري في مفهوم عينة الدراسة حول مجال "أداء برنامج المساعدات الغذائية" في برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث تعود إلى من سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة.

يُعزى ذلك لعدم لوجود اختلاف جوهري في مفهوم عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية يعود لصالح سنوات الخبرة. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عوض، 2012م) وبشكل جزئي مع دراسة (عياش، 2005م).

جدول (5.20) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10- أقل من 15	من 5- أقل من 10	أقل من 5 سنوات	
0.174	1.677	7.06	7.19	7.43	8.06	البيئة الرقابية.
0.192	1.597	6.91	6.78	7.10	7.83	تقييم المخاطر.
0.099	2.121	6.63	6.89	7.27	7.79	الأنشطة الرقابية.
0.203	1.552	7.10	7.00	7.36	7.99	المعلومات والإتصال.
0.193	1.593	6.65	6.79	7.19	7.61	الرقابة والمتابعة.
<b>0.126</b>	<b>1.931</b>	<b>6.87</b>	<b>6.93</b>	<b>7.27</b>	<b>7.86</b>	عناصر نموذج COSO .
<b>*0.040</b>	<b>2.818</b>	<b>6.73</b>	<b>6.89</b>	<b>7.40</b>	<b>7.88</b>	أداء برنامج المساعدات الغذائية.
<b>0.084</b>	<b>2.250</b>	<b>6.83</b>	<b>6.92</b>	<b>7.31</b>	<b>7.86</b>	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .



# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

## الفصل السادس النتائج التوصيات

### 1.6 النتائج:

في ضوء التحليلات النظرية والعملية لنتائج الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر نموذج COSO وأداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية.
2. أظهرت الدراسة عدم وجود تأثير لكل من عناصر "بيئة الرقابة"، "تقييم المخاطر" و"المعلومات والاتصال" في أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية.
3. 80% من التغيير في أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع عناصر نموذج COSO والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية.
4. وجود تأثير إيجابي لكل من عنصري "الأنشطة الرقابية" و"الرقابة والمتابعة" في أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية.
5. جاءت عناصر نموذج COSO حسب أهميتها في التأثير على "أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية" على الترتيب التالي: الرقابة والمتابعة، ومن ثم الأنشطة الرقابية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية تعزى إلى الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية تعزى إلى الدرجة الوظيفية، وذلك لصالح الذين درجتهم الوظيفية 11 فأكثر.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال "أداء برنامج المساعدات الغذائية" تعزى إلى سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات.

## 2.6 التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بالبيئة الرقابية وخاصة فيما يتعلق بإشراك إدارة برنامج المساعدات الغذائية فريق الرقابة والتقييم في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تقييم الخدمات، وزيادة الاهتمام بالهيكل التنظيمي بحيث يكون مرناً وواضحاً للعاملين ليساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين.
2. العمل على تحليل وتقييم المخاطر التي تواجه برنامج المساعدات الغذائية واعتماد الوسائل التقنية في عملية التقييم للمخاطر، وضرورة إتخاذها الإجراءات السليمة لمواجهة المخاطر.
3. تعزيز الأنشطة الرقابية حيث أنها قاعدة الرقابة الداخلية في المؤسسات، ويتمثل ذلك في اهتمام إدارة برنامج المساعدات الغذائية بالشكاوى وإيجاد طريقة موضوعية ونزيهة لمعالجتها، كما يجب استخدام الشكاوى كأداة رقابية كأحدى طرق الرقابة الداخلية.
4. زيادة الاهتمام بالمعلومات والاتصالات والعمل على إحداث متابعة وتحديث مستمر يتناسب والتغيرات التي تمر بالمؤسسة، ومن ذلك الاهتمام بتوفير نظام قوي لمعالجة المعلومات، إضافة إلى ضرورة أن تشمل أنظمة المعلومات والاتصالات لبرنامج المساعدات الغذائية على خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمال تعطل الأجهزة والأنظمة الالكترونية.
5. دعم الرقابة والمتابعة على برنامج المساعدات الغذائية والاهتمام بعناصر هذا المجال وخاصة فيما يتعلق باستخدام نتائج الأداء لأغراض منح الحوافز والتحفيز بمثل ما تستخدم لتوقيع العقوبات، كما ويجب استخدام تقارير الأداء بصورة أكبر في معالجة جوانب القصور في البرنامج، أيضاً ينبغي على إدارة برنامج المساعدات الغذائية تطوير أساليب العمل والخدمات بشكل مستمر.
6. ضرورة توفير إدارة برنامج المساعدات الغذائية تغذية راجعة عما تم إنجازه من الأعمال للعاملين في البرنامج.
7. على إدارة برنامج المساعدات الغذائية مواجهة المعوقات التي تواجه البرنامج والتي من شأنها تقليل مستوى الأداء لدى البرنامج والعاملين وتذليلها.

## المصادر والمراجع



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2006م). كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية- مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدراسة الجامعية، الاسكندرية.
- ارينز، الفين، وجيمس لوباك، (2002م). المراجعة مدخل متكامل، ترجمة: محمد عبد القادر الديسبي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- الامارة، ضمياء محمد جواد الشذر (2007م). مسؤولية المدقق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر المصرفية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد.
- بدر، رشاد (2009م). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.
- بدوي، عبد السلام خميس (2011م). أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة (دراسة حالة المؤسسات الأهلية في قطاع غزة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- برامج الأونروا التطبيقية. (2017م). موقع البرامج التطبيقية لوكالة الغوث. تاريخ الاطلاع: <http://apps.unrwa.org> (2017/8/25).
- البواب، عاطف (2014م). دور عناصر الرقابة الداخلية وفق مقررات لجنة COSO في تحسين أداء المدقق الخارجي "دراسة ميدانية على المحاسبين القانونيين الأردنيين" بوابة معلومات الأونروا. (2017م). بوابة معلومات الأونروا، قسم الإغاثة. تاريخ الاطلاع: <http://portal.unrwa.ps> (2017/8/25).
- توماس، وليام وامرسونهنكي (1989م). المراجعة بين النظرية والتطبيق، ترجمة: دار المريخ للنشر، الرياض.
- جربوع، يوسف محمود (2002م). مراجعة الحسابات المتقدمة وفقاً لمعايير المراجعة الدولية، ط1، (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة.
- الجرجاوي، زياد (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2، دار النشر أبناء الجراح، فلسطين.
- الجرد، رشا (2013م). أثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرها في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية "دراسة ميدانية في سوريا".
- جليندون، ايان، والان وارنج (2007م). إدارة المخاطر الأمور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد

الحياة في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض.

جمعة، احمد (2009م). المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث -الإطار الدولي أدلة ونتائج التدقيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان

حامد، عمرو (2009م). تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديث في قياس الأداء الحكومي، المؤسسة العربية للتنمية البشرية، القاهرة.

الحديب، زهير (2010م). علم تدقيق الحسابات، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.

أبو حماد، عمر (2015م). مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية في قطاع غزة وعلاقتها بمستوى الإنجاز لديهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

حماد، طارق عبد العال (2008م). إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

الخالدي، ناهض نمر (2014م). مدى التزام مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بمقومات الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO "دراسة حالة قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

خرواط، عصام الدين (2009م). إطار مقترح لتقييم خطر المراجعة، مجلة السائل، جامعة السابع من أكتوبر، ليبيا، العدد السابع.

الخيرو، إيمان مؤيد (2012م). تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.

دهيرب، محمد (2012م). تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة COSO، اعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية، ومدى إمكانية تطبيقه في المؤسسات الخدمية والإنتاجية العاملة في القطاع العام، العراق.

الذنيبات، علي (2010م). تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية: نظرية وتطبيق، المكتبة الوطنية، الأردن، عمان

ذياب، نائلة (2010م). أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على المصرف العربي"

الرمحي، زاهر (2007م). تقييم أنظمة الرقابة الداخلية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

أحمد، رويده ابراهيم (2009م). تأثير التدقيق الداخلي المستند على المخاطر في كفاءة نظام الرقابة الداخلية وفاعليته، دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد.

الزبيدي، حمزة محمود (2004م). التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

الزغبى، زياد (2014م). مدى إدراك المحاسبين القانونيين في الأردن لاختبار فعالية الرقابة الداخلية عند تدقيق البيانات المالية في الشركات المساهمة العامة ، الأردن.

السبوع، النوايسة وجودة، (2010م). جودة هياكل الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية وفقا لإطار COSO، الأردن.

السعدي، أديب قاسم شندي (2009م). الاستثمار في أسواق الأوراق المالية-بين النظرية والتطبيق، دار ضياء للطباعة والتصميم، العراق، النجف.

سلمان، محمد (2012م). مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقا لمقياس جودة الخدمة (SERVPERF)، (رسالة ماجستير غير منشورة) فلسطين، غزة.

السوافيري، فتحي وآخرون (2002م). الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة-الإسكندرية، مصر

الشحات، محمد الزنقراني (1992م). تقييم الأداء في قطاع الأعمال، إطار محاسيب مقترح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد2.

الشمالية، سامر (2009م). التدقيق المستند للمخاطر، مجموعة الجهود المشتركة للاستشارات والتطوير، عمان، الاردن.

الصحن، عبد الفتاح وآخرون (2008م). المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعة، مصر

الصغير، ريغة (2014م). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر.

الطعامنة، محمد (2008م). معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.

عاشور، محمد الشقران، رامي (2008م). فاعلية استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، كلية التربية، جامعة إرموك، الاردن.

عبد المحسن، توفيق محمد (2004م). تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، القاهرة.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001م). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

العنبي، شارع (2011م). دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب - (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض.

العزازي، مرسي عبد السلام (2009م). *إدارة المخاطر، الأكاديمية الحديثة، المعادي، مصر*.

العلاق، بشير (2008م). *الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم*، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

علي، وشحاته (2006م). *الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال: الواقع والمستقبل*، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية.

عمر، نسرين (2014م). *أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية "دراسة ميدانية على مستشفى البشير"*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، السودان

عوض، تامر (2012م). *العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.

الغول، سناء (2015م). *دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية "دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة"*

القيسي، نايف (2006م). *المعجم التربوي وعلم النفس*، دار المشرق الثقافي، عمان، الاردن.

كلاب، سعيد يوسف (2004م). *واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)*، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

لظن، هيا (2016م). *مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة)*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة.

محمد، عبد الرحيم (2008م). *قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي*، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديث في قياس الأداء الحكومي، المؤسسة العربية للتنمية البشرية، القاهرة.

مخيمر وآخرون (2000م). *قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية*، المؤسسة العربية لتنمية الإدارة، سلسلة ندوات ومؤتمرات 13 ، القاهرة، ط1.

مدونة رائد المعرفة. (2016). *موقع مدونة المعرفة*. تاريخ الاطلاع: (2016/12/25).

الموقع: <http://info.knowledgeleader.com>

مزهودة، عبد المليك (2001م). *الأداء بين الكفاءة والفعالية*، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة

مشتهي، صبري (2014م). *تقييم مدى انسجام أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية مع إطار COSO وأثر ذلك على أداء الشركة وقيمتها*، (رسالة ماجستير غير منشورة) غزة.

مصطفى ، أحمد السيد (2002م). *تحسين جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة*،

ندوة " تحسين جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة"، المؤسسة العربية 22-8-2002م للتنمية الإدارية ، دمشق .

نظمي، ايهاب والعزب، هاني (2012م). *تدقيق الحسابات الإطار النظري*، دار وائل للنشر، ط1 ، عمان.

أبو الوفا، جمال محمد (2003م). *أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تقييم الأداء المؤسسي وإمكانية الاستفادة منها في مصر*، دراسة ميدانية على مؤسسات التربية اللانظامية بمحافظة القليوبية، المنوفية، مصر.

الوقاد، سامي ووديان، لؤي (2010م). *تدقيق الحسابات (1)*، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن

وكالة الغوث الدولية. (2017). *موقع وكالة الغوث الدولية*. تاريخ الاطلاع: (2017/8/25).

الموقع: <https://www.unrwa.org>

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Agbejule, A., & Jokipii, A. (2009). Strategy, control activities, monitoring and effectiveness. *Managerial Auditing Journal*, 24(6), 500-522.
- Alvin, A. A., & Loebbecke, J. (2003). *Audit-An Integrated Approach*. Eighth Edition, ARC Publishing House, 203.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Mark, B. (2012). *Auditing and assurance services: an integrated approach*. Boston: Prentice Hall.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Mark, B. (2012). *Auditing and assurance services: an integrated approach*. Boston: Prentice Hall.
- Arens, A., & Loebbecke, J. (2000). *Auditing: An Integrated Approach* (Prentice-Hall). Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Bruwer, J. P. (2016). *The relationship (s) between the managerial conduct and the internal control activities of South African fast moving consumer goods SMMES* (Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology).
- Bryan, D. B. (2017). Organized labor, audit quality, and internal control. *Advances in Accounting*, 36, 11-26..
- Ejoh, N., & Ejom, P. (2014). The impact of internal control activities on

- financial performance of tertiary institutions in Nigeria. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(16), 133-143.
- Fernandez, Alain (2011), *The new management scoreboards*, 5th edition, Organizational Edition.
- Abdullah, F. (2006). Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(1), 31-47.
- Frazer, L. (2012). The effect of internal control on the operating activities of small restaurants. *Journal of Business & Economics Research (Online)*, 10(6), 361.
- General Accounting Office (2002). *Governmental Auditing Standards & Standards for Internal Control "the yellow book"*, USA, USAID.
- Doriath, B., & Goujet, C. (2009). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance-4e éd.: Corrigés*. Dunod..
- Hayes, Rick, & Others (2010), *Principles of Auditing, An introduction to International Standards on Auditing*, FT Prentice Hall, In New Jercoy.
- Kalika, M. (1995). *Structures d'entreprises*. Economica.
- Moeller, R. R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework*. John Wiley & Sons.
- Moore, D. S., McCabe, G. P., Duckworth, W. M., & Sclove, S. L. (2003). *The Practice of Business Statistics Companion Chapter 18: Bootstrap Methods and Permutation Tests*.
- Muraleetharan, P. (2011). Internal control and impact of financial performance of the organizations (special reference public and private organizations in jaffna district). In *International Conference on Business & Information [C/OL]*.
- Ntongo, V. (2012). Internal controls, financial accountability and service delivery in private health providers of Kampala District.
- Olatunji, O. C. (2009). Impact of internal control system in banking sector in Nigeria. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 6(4), 181-189.

- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport*, Vol. 1, Issue 2.
- Pickett, K. S. (2010). *The internal auditing handbook*. John Wiley & Sons.
- Porter, B. E., Zhang, G., Celix, J., Hsu, F. C., Raol, Y. H., Telfeian, A., ... & Brooks-Kayal, A. R. (2005). Heterogeneous GABA A receptor subunit expression in pediatric epilepsy patients. *Neurobiology of disease*, 18(3), 484-491.
- Rizaldi, A. (2015). Control Environment Analysis at Government Internal Control System: Indonesia Case. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 844-850.
- Song, G., & Kemp, S. T. (2013). Does The Existence of An Enterprise Risk Management (Erm) Program Influence the Existence of Material Weaknesses in Internal Control Over Financial Reporting?.
- Warren, K. S., Reeve, J. M., & Philip, E. (2002). *Fess. Accounting* 20th Edition. United States: Thomson Learning.

## الملاحق



## ملحق رقم (1) قائمة المحكمين

# اسم الدكتور	الجامعة
1 اكرم سمور	الجامعة الإسلامية
2 أيمن راضي	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
3 خالد الدهليز	الجامعة الإسلامية
4 خليل ماضي	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
5 سامي ابو الروس	الجامعة الإسلامية
6 سمير صافي	الجامعة الإسلامية
7 صبري مشتهى	جامعة القدس المفتوحة
8 محمد اشتيوي	جامعة القدس المفتوحة
9 محمود الشنطي	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
10 نبيل اللوح	ديوان الموظفين العام
11 ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية

## ملحق رقم (2) إستبانة الدراسة



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

أخي الفاضل ..... أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان "أثر تطبيق عناصر نموذج COSO<sup>1</sup> على أداء نظام المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية"، وذلك كبحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم، لتعبئة الإستبانة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له أثر وفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستُستخدَم للأغراض العلمية فقط. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: جواد فتحي جمعة

**\*\* نظام المساعدات الغذائية** هو كل الموظفين الذين لهم علاقة بتقديم المساعدات الغذائية في وكالة الغوث وذلك من بداية توريد المواد الغذائية إلى استلام المنتفعين حصصهم الغذائية. والذي يشمل كل من موظفي:

- برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية.
- دائرة الامداد والتوريدات.
- وحدة الرقابة والتقييم.

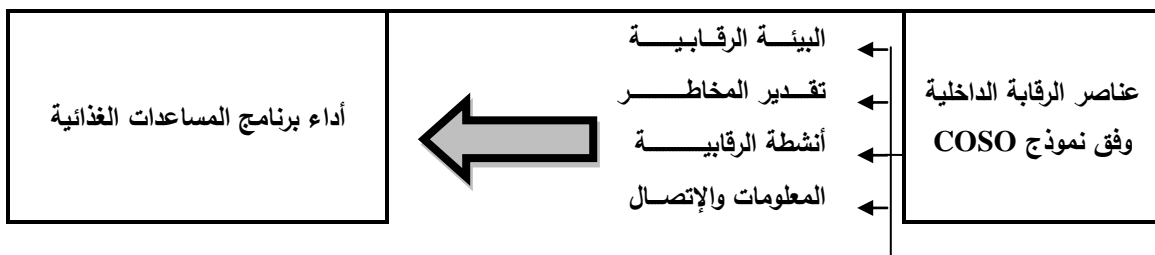
\* \* \* للإطلاع فقط \* \* \*

نموذج COSO هو لجنة رعاية المؤسسات المالية الأكبر في امريكا، تأسست سنة 1985، والتي وضعت مفهوم الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO الذي يتكون من العناصر الخمسة المذكورة ادناه (المتغيرات المستقلة\*)، أهداف الرقابة وفق نموذج COSO هي/

1. أن تكون العمليات ذات كفاءة وفاعلية.
2. إتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ وحماية أصول المؤسسة.
3. وأن تكون قوائم المؤسسة المالية ملائمة ويمكن لاعتماد عليها.
4. أن العمليات في المؤسسة قد تمت وفقا للأنظمة والتشريعات والقوانين.

متغير تابع

\*متغير رات مسرقة



## أولاً: البيانات الشخصية:

1. **الجنس**: ( ) ذكر ( ) أنثى
2. **العمر**: ( ) أقل من 30 سنة ( ) من 30 - أقل من 40 ( ) من 40 - أقل من 50 ( ) 50 سنة فأكثر
3. **المؤهل العلمي**: ( ) دبلوم فأقل ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير/ دكتوراه
4. **الدرجة الوظيفية**: ( ) أقل من 4 ( ) من 4 - أقل من 7 ( ) من 7 - أقل من 11 ( ) 11 فأكثر
5. **سنوات الخبرة**: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 - أقل من 10 ( ) من 10 - أقل من 15 ( ) 15 سنة فأكثر

## ثانياً: متغيرات الدراسة:

إلى أي مدى توافق على الفقرات التالية والخاصة بـ **أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج**

**المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية** \* يرجى وضع درجة من 1 إلى 10 في المكان المخصص حيث درجة 1 تعني الأقل موافقة و10

موافق بدرجة اكبر.

م	الفقرة	موافق بدرجة من 1 إلى 10
	<b>الجزء الأول/ أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث</b>	
	<b>المحور الأول: البيئة الرقابية</b>	
1.	تلتزم إدارة برنامج المساعدات الغذائية بالأخلاق، القيم، النزاهة والإخلاص.	
2.	ترسخ الإدارة مبدأ التعامل بالأخلاق الفاضلة والنزاهة مع الموظفين.	
3.	ترسخ الإدارة مبدأ التعامل بالأخلاق الفاضلة والنزاهة مع المستفيدين.	
4.	تعزز الإدارة مبدأ اعتبار الرقابة مسئولية الجميع.	
5.	تتوافر الكفاءة في أداء الإدارة القائمة على برنامج المساعدات الغذائية.	
6.	تتوافر الفاعلية في أداء الإدارة القائمة على برنامج المساعدات الغذائية.	
7.	يوجد هيكل تنظيمي واضح ومرن يتلاءم مع طبيعة عمل وحجم البرنامج.	
8.	يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين.	
9.	يشترك فريق الرقابة الداخلية في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تقييم الخدمات.	
	<b>المحور الثاني: تقييم المخاطر</b>	
1.	يتصف الموظفون بالكفاءة والتأهيل المطلوب لإدارة مخاطر برنامج المساعدات الغذائية.	
2.	تراجع الإدارة باستمرار مدى ملاءمة استراتيجية برنامج المساعدات الغذائية مع المخاطر التي يواجهها.	
3.	يساهم تحديد المخاطر وتحليلها في معالجة المشاكل التي تواجه برنامج المساعدات الغذائية.	
4.	تُقيم إدارة برنامج المساعدات الغذائية المخاطر التي تواجهها عند تقديم مساعدات غذائية جديدة.	
5.	تتخذ إدارة برنامج المساعدات الغذائية الإجراءات السليمة لمواجهة المخاطر.	
6.	يشترك فريق الرقابة الداخلية مع إدارة برنامج المساعدات الغذائية في عملية تقييم المخاطر.	
7.	يعمل نظام الرقابة الداخلية على ضبط مستويات المخاطر التي تعيق أداء برنامج المساعدات الغذائية.	
8.	تعتمد الإدارة الوسائل التقنية في عملية تقييم المخاطر (كأساليب التنبؤ/ الأساليب الكمية....).	

### المحور الثالث: أنشطة الرقابة

1.	تتبع إدارة برنامج المساعدات الغذائية إجراءات محددة في متابعة أنشطة وعمليات البرنامج.
2.	تساهم مراجعة إدارة برنامج المساعدات الغذائية وتقييمها للأداء في معرفة النقاط الإيجابية والسلبية المؤثرة في أداء البرنامج.
3.	تعمل الإجراءات الرقابية على توفير الحماية لأصول المؤسسة والمواد الغذائية في برنامج المساعدات الغذائية.
4.	تساهم عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.
5.	توجد رقابة فاعلة على أداء الأنشطة والإجراءات في برنامج المساعدات الغذائية.
6.	تهتم إدارة برنامج المساعدات الغذائية في التعامل مع صناديق الشكاوى.
7.	تعالج إدارة برنامج المساعدات الغذائية الشكاوى بموضوعية ونزاهة.
8.	تستخدم إدارة برنامج المساعدات الغذائية الشكاوى كأداة رقابية.

### المحور الرابع: المعلومات والاتصال

1.	يوجد نظام قوي ودقيق لمعالجة المعلومات داخل برنامج المساعدات الغذائية.
2.	تتأكد الإدارة من وضوح الصلاحيات والمسئوليات من خلال نظام إتصال فعال.
3.	يتوفر دليل عمل وتعليمات وسياسات خاصة بالعاملين في برنامج المساعدات الغذائية.
4.	يوفر نظام الإتصال لدى إدارة برنامج المساعدات الغذائية احتياجات الإدارة العليا للمعلومات الدقيقة.
5.	يساهم اعداد التقارير الدورية في تحسين أداء برنامج المساعدات الغذائية.
6.	تتوفر مجموعة أنظمة ذات تعليمات واضحة ومكتوبة يتم العمل من خلالها.
7.	تمكن قنوات الإتصال الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأي مخالفة أو خروقات.
8.	تشمل نظم الإتصال والتواصل وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة والأنظمة الإلكترونية.

### المحور الخامس: الرقابة والمتابعة

1.	تتوفر معايير رقابية لمتابعة وتقييم الأداء في برنامج المساعدات الغذائية.
2.	يتم تقييم أداء الموظفين في برنامج المساعدات الغذائية بشكل مهني.
3.	تستخدم نتائج الأداء لأغراض منح الحوافز وتوقيع العقوبات.
4.	تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور.
5.	يتمتع العاملون في مجال الرقابة الداخلية بالاستقلالية.
6.	يحق للعاملين في مجال الرقابة الوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال برنامج المساعدات الغذائية.
7.	تساهم استقلالية المراقب الداخلي عن إدارة برنامج المساعدات الغذائية في تحسين الرقابة الداخلية.
8.	يتم تطوير أساليب العمل والخدمات بشكل مستمر.
9.	يتم إبلاغ المستوى الإداري المعني في الوقت المناسب عن أي ثغرات أو مشكلات في نظام الرقابة الداخلية.

### الجزء الثاني/ أداء برنامج المساعدات الغذائية

1.	تنجز الأعمال بسرعة كبيرة في برنامج المساعدات الغذائية.
2.	يتحسن مستوى أداء برنامج المساعدات الغذائية بشكل مستمر.

	3. تنظم أعباء الأعمال اليومية في برنامج المساعدات الغذائية بشكل جيد.
	4. يتم توفير الوقت والجهد في برنامج المساعدات الغذائية.
	5. تنتم المسؤوليات بالوضوح في برنامج المساعدات الغذائية.
	6. تتساقب التعليمات بسرعة ودقة في برنامج المساعدات الغذائية.
	7. تتصف الإتصالات في برنامج المساعدات الغذائية بالفعالية.
	8. تلتزم إدارة برنامج المساعدات الغذائية بالأنظمة والتعليمات الداخلية.
	9. يطور العاملون أنفسهم بشكل مستمر في برنامج المساعدات الغذائية.
	10. يؤدي العاملون أعمالهم بالوقت المحدد في برنامج المساعدات الغذائية.
	11. يتقبل العاملون أفكار وتوجيهات المدراء والزملاء.
	12. يتم إيجاد حلول سريعة وفعالة للمشاكل في برنامج المساعدات الغذائية.
	13. يتم تحفيز أصحاب الأداء المتميز من العاملين في برنامج المساعدات الغذائية.
	14. توفر إدارة برنامج المساعدات الغذائية تغذية راجعة للعاملين عما أنجز من الأعمال.
	15. تتغلب إدارة برنامج المساعدات الغذائية على المعوقات التي تقلل مستوى الأداء.

نهاية الاستبيان ،،، مشكور حسن التعاون.