أثر آليات الرقابة المحاسبية الداخلية على السلوك التنظيمي للفرد

دراسة حالة وحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بسكرة

The Impact of Internal Accounting Control Mechanisms on Individual Organizational Behavior:

A Case Study of the Flour and Semolina Unit at the Great Southern Mills Company (GM Sud), Biskra

رحيمة العيفة*

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي – الجزائر

rahima-laifa@univ-eloued.dz

ملاك قرون

جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر

malak.groun@univ-biskra.dz

تاريخ الإستلام :2026/02/28 تاريخ القبول: 2026/05/06 تاريخ النشر: 2026/05/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرقابة المحاسبية الداخلية في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد في وحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب *GM Sud* بسكرة. تم اختيار المؤسسة محل الدراسة لما تتمتع به من حضور تنافسي بارز في السوقين المحلي والوطني في نشاط إنتاج الدقيق ومشتقاته، رغم القيود المرتبطة بتسقيف الأسعار في هذا القطاع. وقد استندت الدراسة إلى الملاحظة والمقابلات وتحليل الوثائق الداخلية كأدوات لجمع البيانات، حيث توصلت إلى أن ضعف تفعيل آليات الرقابة المحاسبية الداخلية وعدم تكاملها حد من تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: آليات الرقابة المحاسبية الداخلية، أداء تشغيلي، سلوك تنظيمي للفرد، رضى وظيفي، أداء وظيفي.

تصنيف JEL: M42 ،M49

Abstract:

This study aims to examine the role of internal accounting control in improving the organizational behavior of individuals within the Flour and Semolina Unit of the Great Southern Mills Company (GM Sud) in Biskra. The company was selected due to its strong competitive presence in both local and national markets in the production of flour and its derivatives, despite the price ceiling constraints imposed on this sector. The study relied on observation, interviews, and analysis of internal documents as data collection tools. The findings indicate that the weak implementation and lack of integration of internal accounting control mechanisms have limited their impact on employees' organizational behavior within the institution.

Keywords: Internal accounting control mechanisms, operational performance, individual organizational behavior, job satisfaction, job performance

Jel Classification Codes : XN1; XN2.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

عرفت بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة تغيرات جوهرية حتمت على المؤسسات إيجاد آليات تنظيمية تكفل الانضباط الداخلي، والاستغلال الأمثل للموارد، وتعزيز الشفافية في إدارة العمليات. ومع تزايد تعقيد الهياكل التنظيمية، برزت الرقابة المحاسبية الداخلية كركيزة أساسية ليس فقط لضمان سلامة البيانات المالية وحماية الأصول، بل كأداة تنظيمية تسهم في توجيه وضبط السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

لقد تجاوزت الرقابة المحاسبية وظيفتها التقليدية المحصورة في كشف الأخطاء والانحرافات، لتصبح آلية تنظيمية تؤثر في سلوك الأفراد عبر منظومة من الإجراءات الرقابية، والتقارير الدورية، ومبدأ الفصل بين المهام. إذ إن وضوح الإجراءات، ودقة المتابعة، وموضوعية المساءلة، من شأنها أن تعزز الالتزام الوظيفي وترفع من مستوى الانضباط، وتحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل.

وتتجلى فعالية الرقابة المحاسبية الداخلية في مدى انعكاسها على العنصر البشري، باعتباره المحرك الأساسي لمختلف الأنشطة والعمليات التنظيمية. ومن ثم، فإن تقييم كفاءة هذا النظام لا ينبغي أن يقتصر على بعده المالي أو الإجرائي، بل يتطلب تحليل أثره على الأنماط السلوكية للأفراد داخل التنظيم، خاصة في المؤسسات الإنتاجية التي تتسم بتشابك العمليات وتعدد المسؤوليات.

وتعد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – وحدة الدقيق والفرينة – حالة دراسية مناسبة لتحليل هذا الموضوع، نظرا لطبيعة نشاطها الإنتاجي وتعدد مستوياتها الإدارية، واعتمادها على ممارسات رقابية متنوعة تشمل المراجعة الداخلية، ومتابعة الالتزام، والرقابة التشغيلية. ويتيح ذلك فحص الكيفية التي تنعكس بها هذه الآليات الرقابية على أنماط السلوك التنظيمي للعاملين.

وبناء على ما سبق فقد تبلورت اشكالية دراستنا هذه على النحو الآتي:

- **اشكالية الداراسة:**

ما أثر آليات الرقابة المحاسبية الداخلية على السلوك التنظيمي للفرد داخل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – بسكرة؟

وانطلاقا من الاشكالية السابقة يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية، كالآتي:

1. ما المقصود بآليات الرقابة المحاسبية الداخلية، وما أهم أدواتها داخل المؤسسة الاقتصادية؟
2. ما المقصود بالسلوك التنظيمي للفرد، وما أبرز محدداته داخل المؤسسة الاقتصادية؟
3. كيف تؤثر آليات الرقابة المحاسبية الداخلية المطبقة في وحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – بسكرة على السلوك التنظيمي للأفراد؟
4. إلى أي مدى تسهم آليات الرقابة المحاسبية الداخلية في تفسير بعض المظاهر السلوكية داخل المؤسسة محل الدراسة؟

- **فرضيات الدراسة:** وفي سبيل الاجابة على اشكالية الدراسة اعتمدنا على الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الأولى:** تسهم آليات الرقابة المحاسبية الداخلية في تعزيز الانضباط الوظيفي داخل وحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – بسكرة.
- **الفرضية الثانية:** تسهم آليات الرقابة المحاسبية الداخلية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.
- **الفرضية الثالثة:** تسهم آليات الرقابة المحاسبية الداخلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المؤسسة.

- **الفرضية الرابعة:** يؤدي ضعف تفعيل آليات الرقابة المحاسبية الداخلية إلى ظهور بعض السلوكيات التنظيمية السلبية داخل المؤسسة.

- **أهمية الدراسة:**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في ظل تزايد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتعزيز فعالية نظم الرقابة الداخلية، ليس فقط من أجل حماية الأصول وضمان سلامة المعلومات المالية، وإنما كذلك من أجل تحسين مستوى الانضباط والالتزام داخل بيئة العمل. وتتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على البعد السلوكي للرقابة المحاسبية الداخلية وعدم حصرها في بعدها المالي أو الإجرائي فقط.
- إبراز العلاقة بين آليات الرقابة المحاسبية الداخلية والسلوك التنظيمي للفرد داخل المؤسسة الاقتصادية.
- المساهمة في إثراء الأدبيات التي تربط بين المجال المحاسبي والسلوك التنظيمي من خلال دراسة حالة تطبيقية.
- تقديم نتائج ميدانية يمكن أن تساعد المؤسسة محل الدراسة على تحسين فعالية نظم الرقابة بما ينعكس إيجابا على أداء الأفراد.

- **أهداف الدراسة:** تم إجراء هذه الدراسة بغرض تحقيق عدة أهداف محورية، يأتي في مقدمتها:
  - تحديد الإطار المفاهيمي لآليات الرقابة المحاسبية الداخلية وأهم عناصرها.
  - توضيح مفهوم السلوك التنظيمي للفرد وأبرز محدداته داخل المؤسسة الاقتصادية.
  - تحليل واقع تطبيق آليات الرقابة المحاسبية الداخلية داخل وحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – بسكرة.
  - دراسة طبيعة العلاقة بين الرقابة المحاسبية الداخلية والسلوك التنظيمي للأفراد داخل الوحدة محل الدراسة.
  - تقديم توصيات عملية من شأنها تعزيز فعالية الرقابة الداخلية وتحسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

- **منهج الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، من خلال تبني أسلوب دراسة الحالة بوحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – بسكرة. وقد تم جمع البيانات بالاعتماد على أدوات متعددة تمثلت في الملاحظة الميدانية، وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين والعاملين، إضافة إلى تحليل الوثائق والسجلات الداخلية ذات الصلة بآليات الرقابة المحاسبية. وتم توظيف هذه المعطيات في وصف وتحليل واقع الرقابة الداخلية وذلك بهدف دراسة تأثيره على أنماط السلوك التنظيمي للعاملين.

2. نظام الرقابة الداخلية:

2. 1. مفهوم نظام الرقابة الداخلية:

تعريف الرقابة الداخلية المحاسبية: تعرف الرقابة الداخلية المحاسبية بأنها "تتكون من الخريطة التنظيمية وكل الطرق والإجراءات التي تختص أساسا وترتبط مباشرة بحماية الأصول ومدى الوقوف على السجلات المالية وما تنتجه من بيانات وتقارير، ومن وسائل هذه الرقابة ضرورة الفصل بين الأصل والسجل، والحماية المادية للأصول واستخدام التدقيق الداخلية") الدين, 2015(50 .p. , . كما يعرف إطار COSO الرقابة الداخلية بشكل عام على أنها عملية تهدف إلى ضمان موثوقية التقارير المالية، دون أن يقتصر ذلك على الرقابة المحاسبية فقط، بل يشمل أيضا جوانب تشغيلية وإدارية أوسع (Ared & Jamshedy, B., 2009, p. 3).

كذلك تعرف الرقابة الداخلية على "أنها مجموعة الطرائق والوسائل والإجراءات التي تتبناها إدارة الوحدة الاقتصادية لأغراض متعددة منها حماية أصول وأموال الوحدة أو ضمان تمسك المنتسبين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة لتحقيق الأهداف

الرئيسية والفرعية، ولذلك لا تقتصر أنظمة الرقابة الداخلية حصرا على الجوانب المحاسبية والمالية وإنما تشمل كذلك النظام الإداري والفني" (Alamry و Dakheel Kareem, A، 2015، صفحة 166).

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف الرقابة المحاسبية الداخلية بأنها نظام من الإجراءات والسياسات التي تعتمدها المؤسسة بهدف حماية أصولها، وضمان دقة وموثوقية السجلات والبيانات المالية، وذلك من خلال وسائل رقابية تشمل الفصل بين المهام، والتوثيق السليم للعمليات، والمراجعة المستمرة. وتركز الرقابة المحاسبية الداخلية أساسا على الجوانب المالية والمحاسبية، دون أن تمتد إلى الجوانب التشغيلية أو الإدارية التي تندرج ضمن أنواع أخرى من الرقابة.

2.2 . أهداف الرقابة الداخلية:

تعتبر الرقابة الداخلية أحد العناصر الأساسية في إدارة المؤسسات؛ حيث تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الحيوية التي تعزز من كفاءة وفعالية العمليات، فيما يلي أبرز أهداف الرقابة الداخلية:) حامد, 2015(

- حماية الأصول: تهدف الرقابة الداخلية إلى حماية الأصول المادية والمالية للمنظمة من الفقد أو السرقة؛ من خلال وضع ضوابط صارمة، يمكن تقليل المخاطر المرتبطة بإساءة استخدام الأصول.
- تحسين دقة التقارير المالية: تسعى الرقابة الداخلية إلى ضمان دقة وكفاءة المعلومات المالية المبلغ عنها، يساعد ذلك في اتخاذ قرارات مستنيرة وتقديم صورة واضحة عن الوضع المالي للمنظمة؛ مما يعزز الثقة بين المساهمين والمستثمرين.
- الامتثال للقوانين واللوائح: تهدف الرقابة الداخلية إلى ضمان التزام المنظمة بالقوانين واللوائح المحلية والدولية، يساعد الامتثال في تجنب العقوبات القانونية والمخاطر المالية؛ مما يعزز من سمعة المنظمة.
- زيادة كفاءة العمليات: من خلال تقييم وتحسين الإجراءات والعمليات، تسعى الرقابة الداخلية إلى زيادة كفاءة العمل وتقليل التكاليف، يساعد ذلك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.
- تقييم وإدارة المخاطر: تهدف الرقابة الداخلية إلى تحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة؛ من خلال تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، يمكن تقليل تأثيرها السلبي على الأداء المؤسسي.
- تعزيز المساءلة: تسهم الرقابة الداخلية في تعزيز المساءلة بين الموظفين والإدارات؛ يؤدي التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، الأمر الذي يسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

3.2. مكونات الرقابة الداخلية:

يرتكز نظام الرقابة الداخلية، وفق الإطار المتكامل الصادر عن لجنة المنظمات الراعية(COSO) ، على خمسة مكونات مترابطة تشكل فيما بينها بنية متكاملة لضمان فعالية الأداء التنظيمي، وهي: بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، نظام المعلومات والاتصال، وأخيرا المتابعة.

- **بيئة الرقابة:**

تمثل بيئة الرقا بة الأساس الذي يبنى عليه النظام الرقابي بأكمله، إذ تعكس التوجهات العامة للإدارة العليا ومدى التزامها بالقيم المهنية والأخلاقية. ويتجسد هذا المكون في مجموعة من العناصر الجوهرية، من بينها مستوى النزاهة المعتمد داخل المؤسسة، كفاءة الموارد البشرية، أسلوب الإدارة في التسيير، طبيعة الهيكل التنظيمي، دور مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، إضافة إلى كيفية توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية. وكلما اتسمت هذه العناصر بالوضوح والانسجام، كلما ازدادت فاعلية الرقابة داخل المؤسسة.

- **تقييم المخاطر:**

يقوم هذا المكون على تحديد وتحليل المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة، مع تقدير احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل، بهدف تقليصها إلى حدود مقبولة. وتشمل هذه المخاطر مصادر داخلية وخارجية؛ فالمخاطر الخارجية قد ترتبط بالتغيرات الاقتصادية أو التشريعية أو التكنولوجية، بينما تنبع المخاطر الداخلية من نقاط الضعف التنظيمية مثل تعطل أنظمة المعلومات، احتمالات الاختلاس، أو قصور آليات الإشراف والمراجعة. ويعد تقييم المخاطر عملية مستمرة تتكامل مع باقي مكونات النظام الرقابي.

- **الأنشطة الرقابية:**

تشير الأنشطة الرقابية إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لمواجهة المخاطر المحددة وضمان تحقيق الأهداف المرسومة. ويتطلب نجاح هذه الأنشطة أن تكون منسجمة مع طبيعة النشاط، واضحة في اختصاصاتها، ومبنية على تخطيط دوري يضمن فعاليتها دون تحميل المؤسسة أعباء غير مبررة. كما ينبغي أن تطبق عبر مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية، بما يحقق التكامل بين الأبعاد الإدارية والمالية والتشغيلية.

- **المعلومات والاتصال:**

يمثل نظام المعلومات والاتصال الدعامة التي تضمن تدفق البيانات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب إلى الأطراف المعنية باتخاذ القرار. وقد أكدت مرجعية COSO على ضرورة توفر قنوات اتصال فعالة تسمح بالإبلاغ عن المشكلات والانحرافات، خاصة تلك ذات الطابع الحساس. فنجاح الرقابة الداخلية لا يرتبط فقط بوجود إجراءات مكتوبة، بل بمدى قدرة المؤسسة على توفير معلومات موثوقة، وتسهيل تداولها داخليا وخارجيا لدعم عملية التسيير وتحقيق الأهداف.

- **المتابعة والمراقبة:**

تعني المتابعة تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية بشكل دوري، للتأكد من أنه يعمل كما خطط له، وأنه قادر على كشف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب. وتتحمل الإدارة مسؤولية هذا التقييم، سواء من خلال الرقابة اليومية أو عبر التدقيق الداخلي. وتعد المتابعة عنصرا أساسيا لضمان استمرارية كفاءة النظام الرقابي وتكيفه مع التغيرات التي قد تطرأ على بيئة المؤسسة. (ابراهيم &براق محمد, 2018(132-131 .pp ,

ومن خلال استعراض هذه المكونات يتضح أن الرقابة الداخلية تمثل منظومة متكاملة تقوم على الترابط والتفاعل بين عناصرها، بحيث لا يمكن الحكم على فعاليتها من خلال وجود أحد المكونات بمعزل عن الآخر، بل من خلال درجة الانسجام والتكامل بينها داخل الواقع التنظيمي للمؤسسة .

3. السلوك التنظيمي :

1.3. مفهوم السلوك التنظيمي:

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة كيفية تفاعل الفرد داخل المنظمة مع مختلف مكوناتها، سواء تعلق الأمر بالتقنيات المعتمدة، أو بالهيكل التنظيمي، أو بالبيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر في أداء العمل. فهو يعكس طبيعة العلاقة بين العنصر البشري وبقية عناصر النظام التنظيمي. (سالم &خان جمال, 2021(267 .p ,

ويرى سيننلافي ووواليس أن السلوك التنظيمي يعنى بدراسة تصرفات العاملين داخل الوحدات التنظيمية، وتحليل اتجاهاتهم وميولهم وآرائهم ضمن الجماعات الرسمية، لما لذلك من تأثير في إدراكهم ومشاعرهم وأنماط تفاعلهم، وهو ما ينعكس بدوره على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها. (الفاتح &محمود بشير المغربي , 2018(11 .p ,

كما يعرف أنه علم يعالج مواضيع لها علاقة بالعمل والوظيفة والعاملين ومكونات التنظيم والإنتاجية والكفاءة، والبيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، والسياسات، والاتجاهات، والمشاعر وردود الأفعال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي...إلخ")القاضي, 2015(11 .p , .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه دراسة تفاعل الأفراد داخل المنظمة مع عناصرها التنظيمية والتقنية والاجتماعية، وما يرتبط بذلك من اتجاهات وميول ومشاعر تؤثر في أدائهم وفي تحقيق أهداف المؤسسة.

2.3. أهمية السلوك التنظيمي:

- **التوضيح (التفسير):**

يهدف السلوك التنظيمي إلى فهم الأسباب الكامنة وراء الظواهر السلوكية داخل بيئة العمل، من خلال تحليل العوامل التي تدفع الأفراد إلى تبني سلوك معين. فعلى سبيل المثال، قد يعود ترك الموظفين لوظائفهم إلى عوامل مثل ضعف الحوافز أو الشعور بالملل أو غياب العدالة، الأم ر الذي يمكن الإدارة من تشخيص الأسباب الحقيقية واتخاذ إجراءات تصحيحية تحد من تكرار هذه السلوكيات مستقبلا.

- **التنبؤ:**

لا يقتصر دور السلوك التنظيمي على تفسير السلوك، بل يمتد إلى توقع الاستجابات المحتملة للأفراد تجاه القرارات والسياسات الإدارية. فمن خلال المعطيات المتراكمة حول أنماط السلوك داخل المنظمة، يستطيع المدير اختيار الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير، وتقليل مقاومة العاملين، بما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

- **السيطرة:**

معرفة الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات يساعد بلا لا يقبل الشك في السيطرة على السلوك العام للعاملين من داخل المنظمة فالوعي بالسلوكيات المسبقة للمواقف والاتجاهات السلوكية تمكن المنظمة من تحقيق الرقابة والسيطرة.)الفاتح &محمود بشير المغربي , 2018(14 .p , .

3.3. خصائص السلوك التنظيمي:

يمكن إبراز أهم خصائص السلوك التنظيمي من خلال النقاط الآتية:

- ينظر ا لسلوك التنظيمي إلى تصرفات الأفراد داخل المنظمة باعتبارها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء والكفاءة والرضا والإنتاجية، وبالتالي بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية.
- لا يتحدد ا لسلوك داخل المنظمة فقط من خلال الهياكل الرسمية، بل يتأثر أيضا بالتنظيم غير الرسمي وبالبيئة الداخلية المحيطة، مما يجعل دراسة التفاعلات غير الرسمية عنصرا أساسيا لفهم ديناميكيات العمل.
- يمثل السل وك التنظيمي إطارا فكريا لتحليل الظواهر التنظيمية، كما يعد في الوقت نفسه مجالا معرفيا يضم موضوعات متعددة تتعلق بالأفراد والجماعات داخل المؤسسات.

يركز التنظيم الرسمي على دراسة الأفراد والمجموعات بوصفهم محور العملية التنظيمية، باعتبار أن فعالية المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة سلوكهم وتفاعلهم .)بلقاسم &بن بريكة ابراهيم, 2023(799 .p , .

4. علاقة آليات الرقابة المحاسبية الداخلية بالسلوك التنظيمي للأفراد:

عادة ما يتم تقييم أداء المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى تحقيقها لأهدافها، غير أن هذه المؤشرات لا تنفصل عن طبيعة النظام الرقابي المعتمد داخلها. فوجود آليات رقابة محاسبية داخلية واضحة يساهم في ضبط العمليات، متابعة الانحرافات، وتحميل المسؤوليات عند الحاجة، وهو ما قد ينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم.

فالرقابة المحاسبية الداخلية لا تقتصر على الجوانب المالية فقط، بل تمتد لتؤثر على طريقة أداء العاملين لمهامهم، مدى التزامهم بالإجراءات، وحتى مستوى تفاعلهم مع بيئة العمل. وكلما كانت الإجراءات واضحة، والمتابعة مستمرة، والمساءلة موضوعية، كان لذلك أثر في تعزيز الانضباط وتقليل السلوكيات غير المرغوب فيها.

ومن هذا المنطلق يمكن القول إن العلاقة بين آليات الرقابة المحاسبية الداخلية والسلوك التنظيمي للأفراد علاقة محتملة تتجسد من خلال تأثير النظام الرقابي على الرضا الوظيفي، الأداء، الالتزام، والتحفيز داخل المؤسسة.

وتتنوع المقاييس المعتمدة في تقييم أداء المؤسسات بحسب الأبعاد التي يراد قياسها، ويمكن إجمال أهمها فيما يلي:)شريف, 2018, p. 371)

- **مقاييس الربحية:** تركز على تحليل تطور الإيرادات والنتائج المالية عبر فترات زمنية متتالية، بما يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق عائد مستدام؛
- **مقاييس ارضاء العملاء:** ترتبط بمكانة المؤسسة في السوق، ومدى قدرتها على استقطاب العملاء والمحافظة عليهم، إضافة إلى مستوى ولائهم لمنتجاتها أو خدماتها؛
- **مقاييس الكفاءة والجودة والوقت:** تعكس فعالية العمليات الداخلية من خلال قياس الإنتاجية، وضبط التكاليف، واحترام الآجال المحددة، ومستوى الجودة المحقق؛
- **مقاييس الابتكاروالتجديد:** تقيس قدرة المؤسسة على تطوير منتجات أو أساليب عمل جديدة، ومدى مساهمة ذلك في تعزيز قدرتها التنافسية؛

ومن خلال مقياس الابتكار والتجديد – الذي يتأثر في كثير من الأحيان بسلوك الفرد داخل المؤسسة – يمكن قياس أثر فعالية آليات الرقابة المحاسبية الداخلية على تحسين أداء الموارد البشرية، باعتبار أن وضوح الإجراءات والمتابعة والمساءلة يؤثر مباشرة في السلوك الفردي .

5. علاقة آليات الرقابة المحاسبية الداخلية بالسلوك التنظيمي للفرد في وحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud – بسكرة

نسعى من خلال هذا المحور إلى تحليل واقع آليات الرقابة المحاسبية الداخلية داخل المؤسسة محل الدراسة، وبيان مدى انعكاسها على السلوك التنظيمي للأفراد، وذلك في إطار الإجابة عن إشكالية البحث واختبار الفرضيات المطروحة.

1.5. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تأسست مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في إطار شراكة بين مستثمر وطني ومجموعة الغرير الإماراتية المتخصصة في الصناعات الغذائية والفلاحية. وقد أنشئت في البداية في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، وتتواجد ببلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال بولاية بسكرة.

ويرتبط اختيار موقعها بعدة اعتبارات، من بينها الامتيازات الجبائية التي تستفيد منها المنطقة بموجب المرسوم التشريعي (93-12)، باعتبارها من المناطق الخاصة. كما تتميز بقربها من تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج.

وفي سنة 2007 تم تحويلها إلى شركة ذات أسهم (SPA) مع رفع رأس مالها إلى 300 مليون دينار جزائري. وتضم المؤسسة أربع وحدات إنتاجية؛ اثنتان بولاية جيجل على مستوى ميناء جن جن (وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام، ووحدة صوامع تخزين الحبوب – قيد الإنجاز)، واثنتان بولاية بسكرة بأوماش، وهما:

- **وحدة إنتاج الدقيق والفرينة** (وهي الوحدة محل الدراسة).
- وحدة إنتاج الكسكسي.

2.5. و اقع آليات الرقابة المحاسبية الداخلية في المؤسسة محل الدراسة:

بالاستناد إلى المعطيات الميدانية المتحصل عليها من خلال المقابلات مع المسؤولين، وتحليل الوثائق التنظيمية المعتمدة داخل المؤسسة، يتضح أن نظام الرقابة المحاسبية الداخلية يقوم على مجموعة من الإجراءات ذات الطابع التنظيمي والمحاسبي، غير أن تفعيل هذا النظام لا يتم بصورة شاملة ومتكاملة على مستوى مختلف الوحدات والمصالح.

ويعتمد هذا النظام على جملة من المرتكزات، من أبرزها وجود توزيع نسبي للمهام بين المصالح، والاعتماد على وثائق محاسبية وإدارية في تسجيل العمليات، إضافة إلى تطبيق بعض آليات المتابعة والمراجعة الدورية. كما يلاحظ اعتماد المؤسسة على شكل من أشكال الرقابة القبلية والبعدية، خاصة فيما يتعلق بالعمليات المرتبطة بالإنتاج ونظام الأجور.

إلا أن فعالية هذه الآليات تبقى محدودة، في ظل غياب إطار رقابي متكامل يضمن التنسيق بين مختلف المكونات، إلى جانب عدم تكريس مبدأ الفصل الوظيفي بشكل واضح في بعض الحالات، وضعف تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي كآلية مستقلة، الأمر الذي يحد من كفاءة النظام الرقابي ويؤثر على قدرته في تحقيق أهدافه.

ويمكن إبراز أهم مظاهر هذه الآليات داخل وحدة الدقيق والفرينة فيما يلي:

- **مراجعة الالتزام:**

تمثل متابعة مدى التزام العاملين بالإجراءات المعتمدة أحد المرتكزات الأساسية في التطبيق الرقابي داخل المؤسسة. إذ يعتبر المراجع الداخلي أن الانضباط واحترام القواعد التنظيمية يشكلان أساسا لضمان استقرار النشاط وتحسين مستوى الأداء. ومن هذا المنطلق، تنصب عملية المراجعة على التحقق من مدى تقيد الموظفين بالتعليمات المحددة، انطلاقا من أن جودة الأداء ترتبط ارتباطا مباشرا بدرجة الالتزام الوظيفي.

وتتجسد هذه المراجعة عمليا في مجموعة من الإجراءات، من أبرزها الاطلاع الدوري على تقارير الحضور والانصراف المعدة من طرف مصلحة تسيير المستخدمين، والتحقق من الغيابات وأسبابها، ومراقبة مدى قانونية القروض الممنوحة للعاملين وآليات اقتطاعها، إضافة إلى التأكد من مشروعية العلاوات والخصومات المطبقة. كما يلجأ المراجع أحيانا إلى طلب معلومات مفاجئة من بعض المصالح لاختبار سرعة الاستجابة ودقة البيانات المقدمة، بما يسمح له بتقييم درجة الجدية والانضباط داخل كل مصلحة.

وفي إطار دعم الاستقرار المهني، تعتمد المؤسسة أيضا أسلوب التحفيز من خلال منح مكافآت تتفاوت بحسب المنصب واحتياجات العامل، في محاولة لتعزيز الرضا الوظيفي والحد من التراخي.

- **المراجعة التشغيلية:**

إلى جانب مراجعة الالتزام، تشمل الرقابة متابعة النشاط الإنتاجي بوصفه جوهر عمل المؤسسة. حيث تلزم مديرية الإنتاج بإعداد تقارير شهرية حول وضعية الإنتاج ترفع إلى مدير مصلحة المحاسبة العامة والمالية، الذي يمتلك صلاحية القيام بعمليات جرد دورية تصل إلى أربع مرات سنويا، ولا تقتصر على مصلحة الإنتاج فحسب، بل يمكن أن تمتد إلى مختلف المصالح عند الضرورة.

كما أظهرت المقابلات أن مدير المحاسبة والمالية يحرص على المتابعة الميدانية لسير العملية الإنتاجية، من خلال حضوره إلى المصنع في أوقات مختلفة للتأكد من انتظام المراحل الإنتاجية واحترام المعايير المعتمدة.

- **الجهات المكلفة بتقييم آليات الرقابة**

يتولى تقييم آليات الرقابة المحاسبية الداخلية داخل المؤسسة ثلاثة أطراف رئيسية، يتمثل الأول في مدير مصلحة المحاسبة العامة والمالية باعتباره المشرف المباشر على المراجعة الداخلية وتوزيع المهام على الأعوان المساعدين. أما الطرف الثاني فهو رئيس مصلحة تسيير المستخدمين، الذي يتكفل أساسا بمتابعة الالتزام الوظيفي. في حين يتولى مدير مديرية الإدارة العامة مهمة اعتماد أو رفض الإجراءات التصحيحية المقترحة، ثم عرضها على الملاك خلال الاجتماعات الدورية.

3.5. و اقع السلوك التنظيمي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة:

لا يمكن تحليل السلوك التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة بمعزل عن طبيعة آليات الرقابة المحاسبية الداخلية المعتمدة، إذ تظهر المعطيات الميدانية أن خصائص النظام الرقابي – من حيث درجة تفعيله، ومستوى تكامله، ومدى وضوح إجراءاته – تنعكس بشكل مباشر على مختلف أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين.

فضعف شمولية النظام الرقابي، وغياب التنسيق بين مكوناته، إضافة إلى محدودية استقلالية وظيفة التدقيق، كلها عوامل ساهمت في خلق بيئة تنظيمية تتسم بضغط وظيفي مرتفع، وغموض نسبي في توزيع المسؤوليات، وهو ما انعكس على مستوى الرضا، الالتزام، والتفاعل داخل بيئة العمل.

ومن هذا المنطلق، سيتم تحليل أبعاد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة في ضوء ارتباطها بفعالية آليات الرقابة المحاسبية الداخلية.

الرضا الوظيفي يرتبط انخفاض مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة جزئيا بطبيعة النظام الرقابي المعتمد، حيث إن محدودية توزيع المهام وعدم التوازن في عبء العمل بين المصالح يعكس غياب تخطيط رقابي محكم للموارد البشرية. فضعف التنسيق بين آليات الرقابة وعدم شمولها لمختلف الوظائف ساهم في تحميل بعض الموظفين أعباء تفوق قدراتهم، وهو ما أدى إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

الأداء الوظيفي: يعكس الأداء الوظيفي للمؤسسة تذبذبا ملحوظا خلال الفترة المدروسة، وهو ما يمكن ربطه جزئيا بضعف فعالية آليات الرقابة المحاسبية الداخلية. فغياب نظام رقابي متكامل قادر على متابعة الأداء بشكل مستمر وتحديد الانحرافات بدقة، يؤدي إلى ضعف في التحكم في الموارد، وانعكاس ذلك على النتائج المالية والتشغيلية.

الجدول رقم (01): تطور أهم المؤشرات المالية للمؤسسة خلال الفترة 2016–2020.

نتيجة السنة المالية (دج)	(67 013 139,86)	23 591 699,26	23 941 442,11	13 785 754,67	(34 404 042,58)
التطور (%)	-	148,63	1,48	-42,42	-349,56
رقم الأعمال (دج)	871 576 974,85	845 357 335 ,93	884 055 293,54	776 288 962,30	752 473 883,22
التطور (%)		-3	4,58	-12,19	-3,07
البيان	2016	2017	2018	2019	2020
الكمية المنتج (قنطار)	409 991,62	397 360,01	416 499,27	348 490,98	366 428,94
التطور (%)	-	-3,08	4,82	-16,33	**5,15**
عدد العمال (دج)	187	159	141	127	117
التطور (%)	-	-14,97	-11,32	-09,92	-07,87

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على معلومات المؤسسة

تظهر البيانات المالية خلال الفترة 2016–2020 حالة من عدم الاستقرار في الأداء العام للمؤسسة، حيث انتقلت من خسارة سنة 2016 إلى تحقيق أرباح خلال السنوات 2017 و2018 و2019 ، قبل أن تسجل تراجعا جديدا سنة 2020. ويعكس هذا المسار المالي المتذبذب هشاشة نسبية في استقرار النتائج. كما عرف رقم الأعمال تقلبات مماثلة، رغم تسجيل أعلى مستوى له سنة 2018 بقيمة 884 055 293,54 دج. ومن جهة أخرى، يلاحظ انخفاض تدريجي في عدد العمال طيلة الفترة نفسها، وهو ما يطرح تساؤلات حول تأثير تقليص الموارد البشرية على حجم العمل الملقى على الموظفين المتبقين. فمن الطبيعي أن يؤدي تراجع عدد العاملين مقابل استمرار النشاط الإنتاجي إلى زيادة الضغط المهني، وهو ما تم رصده فعليا من خلال المقابلات الميدانية التي كشفت عن شعور بعدم الرضا نتيجة كثافة المهام.

وعليه، يمكن القول إن التذبذب المالي، مقرونا بانخفاض عدد العمال، قد ساهم في خلق بيئة عمل تتسم بضغط أكبر على الأفراد، وهو ما يفسر جزئيا ضعف الرضا الوظيفي وبعض مظاهر التراجع في السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

- **الولاء والالتزام التنظيمي:** أظهرت المعطيات الميدانية أن مستوى الولاء والالتزام التنظيمي لدى العاملين لا يعد مرتفعا بالقدر الكافي لضمان استقرار الموارد البشرية. وقد تجلى ذلك بوضوح خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021، حيث واجهت المؤسسة صعوبة في الحفاظ على بعض عمالها، مما اضطرها إلى مراجعة سياسة الأجور ورفعها بهدف الحد من حالات الانسحاب.

ويعكس هذا الوضع تأثر الالتزام التنظيمي بالعوامل الظرفية، خاصة في ظل تداعيات جائحة كوفيد-19 ، حيث فضل عدد من العمال التوقف عن العمل بدافع القلق وعدم الاستقرار. وهو ما يدل على أن ارتباط العامل بالمؤسسة لم يكن قائما على درجة عالية من الانتماء طويل المدى، بل تأثر بدرجة كبيرة بالظروف الخارجية والمحفزات المادية.

ويمكن تفسير ذلك بضعف تفعيل آليات تحفيزية وتنظيمية تعزز الشعور بالانتماء، مما يجعل الولاء مرتبطا باعتبارات ظرفية أكثر منه التزاما مؤسسيا مستداما.

الجدول رقم (02): تطورات المستخدمين في وحدة الدقيق والفرينة للفترة من 2016 الى 2020

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
أعباء المستخدمين (دج)	70 757 348,91	64 785 834,06	68 150 234,51	60 925 345,89	66 106 311,09
نسبة التغير(%)	-	- 8,44	5,19	-10,60	8,50

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على معلومات المؤسسة

سجل أكبر انخفاض في عدد العمال خلال سنة 2019 ، في حين عرفت أعباء المستخدمين ارتفاعا مجددا سنة 2020 نتيجة ظروف استثنائية. فقد اضطرت المؤسسة خلال هذه السنة إلى مراجعة سياسة الأجور ورفعها بهدف الحفاظ على استقرار اليد العاملة، بعد أن أبدى عدد من الموظفين – خاصة من فئة النساء – رغبتهم في التوقف عن العمل أو التقدم بطلب عطل مرضية طويلة الأمد، في ظل تزايد حالات الإصابة بفيروس كوفيد-19 على المستوى الوطني وداخل المؤسسة.

وقد ساهم انتشار الخوف من العدوى في خلق حالة من عدم الاطمئنان بين العمال، مما عزز التفكير في الانسحاب المؤقت أو النهائي من العمل. وعليه، شكلت الزيادة في الأجور آلية تحفيزية ظرفية اعتمدتها المؤسسة لضمان استمرارية النشاط والحفاظ على مواردها البشرية خلال تلك المرحلة الحساسة.

- **إدارة الصراع التنظيمي:** لم تسجل خلال فترة الدراسة مؤشرات واضحة على وجود صراعات تنظيمية ظاهرة بين الموظفين د اخل الوحدة محل الدراسة. ويعكس ذلك إما استقرارا نسبيا في العلاقات المهنية، أو ضعفا في قنوات التعبير عن الخلافات إن وجدت، بحيث لا تأخذ طابعا معلنا داخل بيئة العمل؛
- **الإبداع الوظيفي:** إن محدودية الإبداع داخل المؤسسة يمكن تفسيرها في ضوء الطابع الإجرائي للنظام الرقابي، حيث يركز على تنفيذ المهام بشكل فردي دون تشجيع العمل الجماعي أو تبادل الأفكار. فغياب آليات رقابية تدعم التنسيق والتفاعل بين المصالح يحد من فرص الابتكار ويجعل بيئة العمل أقل تحفيزا للإبداع.

6. **الإدراك والتعلم:** يعكس ضعف الإدراك التنظيمي محدودية توظيف الرقابة كأداة معرفية، حيث تقتصر على الجوانب الإجرائية دون أن تمتد إلى دعم التعلم التنظيمي أو الاستفادة من المعارف العلمية. ويؤدي هذا النمط من الرقابة إلى ضعف في تطوير الكفاءات، وانعكاس ذلك على جودة القرارات المتخذة داخل المؤسسة.
7. **مناقشة الفرضيات:** استنادا للتحليل الميداني للمعطيات المرتبطة بواقع آليات الرقابة المحاسبية الداخلية داخل المؤسسة محل الدراسة، ومدى انعكاسها على السلوك التنظيمي للأفراد، يمكن تقييم الفرضيات على النحو الآتي:

- **الفرضية الأولى:** تسهم آليات الرقابة المحاسبية الداخلية في تعزيز الانضباط الوظيفي داخل وحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – بسكرة. **(محققة جزئيا)**

حيث أظهرت الدراسة أن وجود بعض الإجراءات الرقابية، مثل متابعة الحضور والانضباط ومراقبة الالتزام بالإجراءات، ساهم في فرض حد أدنى من الانضباط داخل المؤسسة. غير أن هذا التأثير بقي محدودا بسبب ضعف شمول النظام الرقابي وعدم تطبيقه بشكل متكامل على مختلف المصالح، مما جعل تأثيره غير كافٍ لتحقيق انضباط شامل ومستقر.

- **الفرضية الثانية:** تسهم آليات الرقابة المحاسبية الداخلية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة. **(غير محققة)**

بينت المعطيات الميدانية أن مستوى الرضا الوظيفي منخفض، ويرتبط ذلك أساسا بضغط العمل وعدم التوازن في توزيع المهام. كما أن النظام الرقابي لم يسهم في تنظيم هذا الجانب أو تخفيفه، بل اقتصر على المتابعة دون معالجة أسباب الضغط، مما أدى إلى غياب تأثير إيجابي للرقابة على الرضا الوظيفي.

- **الفرضية الثالثة:** تسهم آليات الرقابة المحاسبية الداخلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المؤسسة. **(غير محققة)**

أظهرت الدراسة أن الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة لم يكن ناتجا عن فعالية النظام الرقابي، بل تأثر بعوامل خارجية وظرفية، خاصة الحوافز المالية خلال فترة جائحة كوفيد-19. كما أن ضعف وضوح الإجراءات الرقابية وعدم تكاملها حد من قدرتها على بناء التزام تنظيمي حقيقي ومستدام لدى العاملين.

- **الفرضية الرابعة:** يؤدي ضعف تفعيل آليات الرقابة المحاسبية الداخلية إلى ظهور بعض السلوكيات التنظيمية السلبية داخل المؤسسة **.(محققة)**

أكدت النتائج أن محدودية فعالية النظام الرقابي وغياب تكامله ساهمت في ظهور عدة مظاهر سلبية، من بينها انخفاض الرضا الوظيفي، ضعف الالتزام، غياب العمل الجماعي، ومحدودية الإبداع. وهو ما يدل على وجود علاقة مباشرة بين ضعف الرقابة وتدهور بعض أبعاد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

8. خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر آليات الرقابة المحاسبية الداخلية على السلوك التنظيمي للفرد داخل وحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – بسكرة، من خلال الربط بين طبيعة النظام الرقابي المعتمد ومختلف أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين.

وقد أظهرت النتائج أن فعالية آليات الرقابة المحاسبية الداخلية لا تقتصر على الجوانب المالية، بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر على البيئة التنظيمية وسلوك الأفراد داخل المؤسسة. غير أن هذا التأثير يظل مرتبط بدرجة تفعيل هذه الآليات ومدى تكاملها، حيث تبين أن ضعف شمولية النظام الرقابي وعدم وضوح بعض إجراءاته قد حد من قدرته على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى السلوك التنظيمي.

كما كشفت الدراسة أن قصور النظام الرقابي انعكس في شكل مجموعة من المظاهر السلوكية، من بينها انخفاض الرضا الوظيفي، ضعف الالتزام التنظيمي، محدودية التعاون، وغياب بيئة محفزة على الإبداع، وهو ما يؤكد وجود علاقة وثيقة بين فعالية الرقابة المحاسبية الداخلية ومستوى السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

1.8. النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس طبيعة العلاقة بين آليات الرقابة المحاسبية الداخلية والسلوك التنظيمي، يمكن عرضها فيما يلي:

- تعتمد المؤسسة على آليات رقابة محاسبية داخلية، إلا أن محدودية تفعيلها وعدم تكاملها يقلل من فعاليتها في توجيه سلوك العاملين .
- يساهم وجود بعض الإجراءات الرقابية في فرض حد أدنى من الانضباط، غير أن غياب نظام رقابي متكامل يحول دون تحقيق انضباط شامل ومستقر .
- لم تسهم آليات الرقابة المعتمدة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، نتيجة ضعف دورها في تنظيم عبء العمل وتوزيع المهام بشكل متوازن .
- يتأثر الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة بعوامل ظرفية أكثر من تأثره بالنظام الرقابي، مما يعكس محدودية تأثير الرقابة في بناء انتماء مؤسسي مستدام .
- أدى الطابع الإجرائي للرقابة، وغياب التنسيق بين المصالح، إلى إضعاف العمل الجماعي والحد من فرص الإبداع داخل المؤسسة .
- يعكس ضعف توظيف الرقابة كأداة تنظيمية ومعرفية محدودية في تطوير الإدراك والتعلم التنظيمي، وهو ما يؤثر على جودة الأداء واتخاذ القرار .
- بشكل عام، يرتبط تحسن السلوك التنظيمي بمدى فعالية وتكامل آليات الرقابة المحاسبية الداخلية، مما يؤكد أن الرقابة ليست فقط أداة مالية، بل عنصر أساسي في إدارة السلوك داخل المؤسسة .

2.8. **الاقتراحات:**

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تعزيز فعالية الرقابة المحاسبية الداخلية وتحسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسة:

- ضرورة تطوير نظام رقابي متكامل يشمل جميع المصالح، مع تعزيز مبدأ الفصل بين الوظائف لضمان فعالية أكبر.
- ربط آليات الرقابة بنظام تحفيز عادل يعكس الأداء الفعلي للعاملين، بما يساهم في تحسين الرضا والالتزام.
- تحسين توزيع المهام داخل المصالح بما يتناسب مع حجم العمل، للحد من الضغط الوظيفي.
- تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي بشكل مستقل، بما يعزز موضوعية التقييم الرقابي.
- تشجيع العمل الجماعي وتبادل المعلومات بين المصالح، لدعم الإبداع وتحسين الأداء التنظيمي.

9. قائمة المراجع:

1. أحمد نور الدين، التدقيق المحاسبي وفقًا للمعايير الدولية، دار الجنان للنشر والتوزيع، (دار الجنان للنشر والتوزيع، 2015)، ص 50.

محمد الفاتح، محمد بشير المغربي، *السلوك التنظيمي*، Modern Academy for University، (Modern Academy for University، 2018)، ص 14 – 11 .

3. محمد يوسف القاضي، *السلوك التنظيمي*، المنهل، (المنهل، 2015)، ص 11.

3 Ared, H., & Jamshedy, B., *A Clean Look at Internal Control*, Social Science Research Network ،(United States of America: Social Science Research Network2009 ،) ،p3 .

4. إبراهيم صبيعات، محمد براق، دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة المجاهد حميدي مبارك –، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 13، العدد 2، 2018، ص 131–132.
5. بن العايب بلقاسم، إبراهيم بن بريكة، السلوك التنظيمي للفرد ودوره في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 1، 2023، ص 799.
6. سالم حوة، خان، جمال، الإقتراب النظري والمفاهيمي للسلوك التنظيمي في المؤسسة، مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 2، العدد 1، 2021، ص 267.
7. ناصر طالب شريف، استخدام محاسبة المسؤولية في تقييم أداء الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 21، 2018، ص 371.
8. عقيل كريم دخيل، سعود جايد دور الرقابة الداخلية في زيادة كفاءة وفاعلية أداء المنظمات، المؤتمر المحاسبي العربي السنوي الثاني: المحاسبة والتدقيق ركيزتان أساسيتان للتطوير والإصلاح الإداري، 2015، بغداد، العراق، 166.
9. حامد كريم، كتاب الرقابة الداخلية، 2015، إتقان للاستشارات الأكاديمية والتدريب، http://www.itqanx.com/blog/post/518/ (28/02/2026).