



الذَّكْوَاتُ الْبَيْضُ

اسم مشتق من الذكوة وهي الجمرة الملتهبة والمراد
بالذكوات الربوات البيض الصغيرة المحيطة بمقام أمير
المؤمنين علي بن أبي طالب {عليه السلام}
شبهها لضيائها وتوهجها عند شروق الشمس عليها لما فيها
موضع قبر علي بن أبي طالب {عليه السلام}
من الدراري المضيئة

{**در النجف**} فكأنها جمرات ملتهبة وهي المرتفع من الأرض،
وهي ثلاثة مرتفعات صغيرة نتوءات بارزة في أرض الغري وقد
سميت الغري باسمها، وكلمة بيض لبروزها عن الأرض. وفي رواية
إنها موضع خلوته أو إنها موضع عبادته وفي رواية أخرى
في رواية المفضل عن الإمام الصادق {عليه السلام} قال:
قلت: يا سيدي فأين يكون دار المهدي ومجمع المؤمنين؟
قال: يكون ملكه بالكوفة، ومجلس حكمه جامعها
وبيت ماله ومقسم غنائم المسلمين مسجد
السهلة وموضع خلوته الذكوات البيض

تُعَدُّ مجلة الذكوات البيض مجلة علمية رصينة ومعتمدة للتحقيقات العلمية.



مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ فِكْرِيَّةٌ فَصْلِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ تَصْدُرُ عَنْ
دَائِرَةِ الْبَحْثِ وَالدرَّاسَاتِ فِي دِيْوَانِ الْوَقْفِ الشَّيْخِيِّ



العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ أيلول ٢٠٢٥ م
رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق (١١٢٥)
الرقم المعياري الدولي ISSN 2786-1763

الذِّكْرُ الْبَيْضُ



التدقيق اللغوي
م.د. مشتاق قاسم جعفر

الترجمة الانكليزية
أ.م.د. رافد سامي مجيد

العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ - أيلول ٢٠٢٥ م

عمار موسى طاهر الموسوي
مدير عام دائرة البحوث والدراسات
رئيس التحرير

أ.د. فائز هاتو الشرع

مدير التحرير

حسين علي محمد حسن الحسيني

هيئة التحرير

أ.د. عبد الرضا بمية داود

أ.د. حسن منديل العكيلي

أ.د. نضال حنش الساعدي

أ.د. حميد جاسم عبود الغراي

أ.م.د. فاضل محمد رضا الشرع

أ.م.د. عقيل عباس الريكان

أ.م.د. أحمد حسين حيال

أ.م.د. صفاء عبد الله برهان

م.د. موفق صبري الساعدي

م.د. طارق عودة مري

م.د. نوزاد صفر بخش

هيئة التحرير من خارج العراق

أ.د. نور الدين أبو لحية / الجزائر

أ.د. جمال شلبي / الاردن

أ.د. محمد خاقاني / إيران

أ.د. مها خير بك ناصر / لبنان

الذَّكْوَانُ الْبَيْضُ

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ فِكْرِيَّةٌ فَصْلِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ تَصْدُرُ عَنْ
دَائِرَةِ الْبَحْوثِ وَالدرَّاسَاتِ فِي دِيْوَانِ الْوَقْفِ الشَّيْخِيِّ



العنوان الموقعي

مجلة الذكوات البيض

جمهورية العراق

بغداد / باب المعظم

مقابل وزارة الصحة

دائرة البحوث والدراسات

الاتصالات

مدير التحرير

٠٧٧٣٩١٨٣٧٦١

صندوق البريد / ٣٣٠٠١

الرقم المعياري الدولي

ISSN ١٧٦٣-٢٧٨٦

رقم الإيداع

في دار الكتب والوثائق (١١٢٥)

لسنة ٢٠٢١

البريد الإلكتروني

إميل

off_research@sed.gov.iq

hus65in@gmail.com

العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ - أيلول ٢٠٢٥ م

..... دليل المؤلف

- ١- أن يتسم البحث بالأصالة والجدة والقيمة العلمية والمعرفية الكبيرة وسلامة اللغة ودقة التوثيق.
- ٢- أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
أ. عنوان البحث باللغة العربية .
ب. اسم الباحث باللغة العربي، ودرجته العلمية وشهادته.
ت. بريد الباحث الإلكتروني.
ث. ملخصان: أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الإنكليزية.
ج. تدرج مفاتيح الكلمات باللغة العربية بعد الملخص العربي.
- ٣- أن يكون مطبوعاً على الحاسوب بنظام (office Word ٢٠٠٧ أو ٢٠١٠) وعلى قرص ليزري مدمج (CD) على شكل ملف واحد فقط (أي لا يُجزأ البحث بأكثر من ملف على القرص) وتُرَوَّد هيئة التحرير بثلاث نسخ ورقية وتوضع الرسوم أو الأشكال، إن وجدت، في مكانها من البحث، على أن تكون صالحة من الناحية الفنية للطباعة.
- ٤- أن لا يزيد عدد صفحات البحث على (٢٥) خمس وعشرين صفحة من الحجم (A4) .
٥. يلتزم الباحث في ترتيب وتنسيق المصادر على الصيغة APA
- ٦- أن يلتزم الباحث بدفع أجور النشر المحددة البالغة (٧٥.٠٠٠) خمسة وسبعين ألف دينار عراقي، أو ما يعادلها بالعملة الأجنبية.
- ٧- أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
- ٨- أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو الآتي:
أ. اللغة العربية: نوع الخط (Arabic Simplified) وحجم الخط (١٤) للمتن.
ب. اللغة الإنكليزية: نوع الخط (Times New Roman) عناوين البحث (١٦) . والملخصات (١٢) أما فقرات البحث الأخرى، فبحجم (١٤) .
- ٩- أن تكون هوامش البحث بالنظام الإلكتروني (تعليقات ختامية) في نهاية البحث. بحجم ١٢.
- ١٠- تكون مسافة الحواشي الجانبية (٢,٥٤) سم، والمسافة بين الأسطر (١) .
- ١١- في حال استعمال برنامج مصحف المدينة للآيات القرآنية يتحمل الباحث ظهور هذه الآيات المباركة بالشكل الصحيح من عدمه، لذا يفضل النسخ من المصحف الإلكتروني المتوافر على شبكة الانترنت.
- ١٢- يبلغ الباحث بقرار صلاحية النشر أو عدمها في مدة لا تتجاوز شهرين من تاريخ وصوله إلى هيئة التحرير.
- ١٣- يلتزم الباحث بإجراء تعديلات اخضعين على بحثه وفق التقارير المرسلة إليه وموافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة لا تتجاوز (١٥) خمسة عشر يوماً.
- ١٤- لا يحق للباحث المطالبة بمطالبات البحث كافة بعد مرور سنة من تاريخ النشر.
- ١٥- لا تعاد البحوث الى أصحابها سواء قبلت أم لم تقبل.
- ١٦- تكون مصادر البحث وهوامشه في نهاية البحث، مع كتابة معلومات المصدر عندما يرد لأول مرة.
- ١٧- يخضع البحث للتقويم السري من ثلاثة خبراء ليبيان صلاحيته للنشر.
- ١٨- يشترط على طلبة الدراسات العليا فصلاً عن الشروط السابقة جلب ما يثبت موافقة الأستاذ المشرف على البحث وفق النموذج المعتمد في المجلة.
- ١٩- يحصل الباحث على مسئل واحد لبحثه، ونسخة من المجلة، وإذا رغب في الحصول على نسخة أخرى فعليه شراؤها بسعر (١٥) ألف دينار.
- ٢٠- تعبر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها لا عن رأي المجلة.
- ٢١- ترسل البحوث إلى مقر المجلة - دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي بغداد - باب المعظم)
أو البريد الإلكتروني: (hus65in@Gmail.com) (off reserch@sed.gov.iq) بعد دفع الأجر في مقر المجلة
- ٢٢- لا تلزم المجلة بنشر البحوث التي تُخلُ بشرط من هذه الشروط .

ت	عنوانات البحوث	اسم الباحث	ص
١	أثر توظيف استراتيجية التكتل في اكتساب المفاهيم النحوية وقياس السرعة الإدراكية لدى طالبات الصف الرابع الإعدادي في قواعد اللغة العربية	أ.م. د. ببداء حسن حسين	٨
٢	فقدان الأمل لدى طلبة الجامعة	أ.م. د. ميسون طاهر رشاد	٣٢
٣	أثر نموذجي كوسكروف-اوسبورن ومادلين في التحصيل وتنمية الحس العلمي لدى طلاب الصف الرابع العلمي في مادة الكيمياء	أ.م. د. العاد عبد الرحمن محمود	٤٨
٤	الدلالات الظاهرة والمضمرة في إنتاج الحكم الشرعي «الدلالة الخفية نموذجا»	أ.م. د. حيدر شوكان سعيد	٦٤
٥	استعمالات الطين في القرآن الكريم «دراسة موضوعية»	م. د. كمال محمد عبد العالي	٩٠
٦	ألفاظ الأعمال والاعضاء الجسمانية المضافة إلى الأنبياء في القرآن الكريم دراسة بين الاستعمال المعجمي والقرآني	م. د. عطش جاسم محمد	١٠٦
٧	ظاهرة تحريف القرآن بين الإثبات العملي والنفي النظري عند أهل السنة «دراسة موضوعية تحليلية»	م. د. نعمة جابر محمد	١١٨
٨	معمار أصول الفقه بين الاستمداد ومآلات الخلاف	م. د. أحمد علي حسين م. د. حاتم طاهر شويش	١٣٤
٩	الآلهة في الحضارة الأتروسكية	م. د. أحمد فيصل دلول	١٤٨
١٠	المرجعيات الدينية في شعر عماد جبار	م. م. ماهر مؤيد خليفة	١٦٦
١١	الطاقة المتجددة ودورها في المستقبل	م. د. سعد محسن جاسم م. د. حسين علي مجيد	١٧٤
١٢	البرنامج التعليمي قائم على مدخل التعليم الريادي في تنمية التفكير المستقبلي لدى طلاب الإعداديات المهنية	م. د. محمد كاظم محسن	١٨٦
١٣	منهج الشيخ جواد آمل في التفسير الموضوعي	أ.م. د. سناء عليوي عبد السادة الباحث مهند جميل جواد	٢١٠
١٤	دور الضوابط الرقابية في تحسين الأداء المستدام	الباحثة: إيناس قاسم لفته أ.م. د. آلاء شمس الله نور الله	٢١٨
١٥	سفير الحسين عبد الله بن قطر الحميري (عليه السلام) دراسة تاريخية	الباحث: حسن قاسم نعمة أ. م. د. مها عبد الله حسن	٢٣٤
١٦	النصوص الدينية والبيئة رؤى من القرآن والسنة النبوية	الباحثة: حنين ليث كامل كاظم أ.م. د. شكرية حمود عبد الواحد	٢٤٨
١٧	طرق التدريس الحديثة في التربية الرياضية وأثرها على تنمية المهارات الحركية لدى الطلاب	الباحث: رعد جعفر عزيز	٢٥٨
١٨	أثر استراتيجية بالنسكار وبراون في تنمية الذكاء ثلاثي الأبعاد لطلاب الصف الرابع العلمي في مادة الأحياء	الباحث: سفيان حاتم ابراهيم أ. م. د. زياد بدر محمد أ. م. د. محمد عرفات محمد	٢٦٦
١٩	التعاقب الصوتي بين الصوائت في كتاب «إتحاف السادة المتقين بشرح إحياء علوم الدين» للزيدي (ت ١٢٠٥هـ)	عبد القادر محمد مطر أ. د. أيمن سعود متعب	٢٨٠
٢٠	التفكير الناقدي «مفهومه، مهاراته ومعايره، أثره في التطور المعرفي والفكري»	صبا حاتم محسن كاظم م. د. حليم عباس عبيد	٣٠٤
٢١	التفكير التحليلي لدى طلبة الارشاد النفسي والتربوي	م. د. حسام ياسين علي م. د. سحر علي مهدي	٣١٢
٢٢	التفسير الموضوعي عند محمد عبد الله دراز وأمين الخولي مدخل نحو بناء فهم مقاصدي للقرآن الكريم	م. د. عاصر مراد ملا علي	٣٢٢
٢٣	الاسلوب القصصي الكريم وأثره في تنمية التفكير النقدي لدى طلاب المرحلة الثانوية دراسة تفسيرية تربوية	م. م. اسماء أدهم حمادي	٣٣٨
٢٤	التفكير الناقدي «مفهومه، مهاراته ومعايره، أثره في التطور المعرفي والفكري»	م. شمس علي مهدي	٣٤٨
٢٥	التغير المناخي (الامطار) وتأثيرها على تباين المساحات الخضراء في محافظة ديالى	م. م. سهاد عبد الوهاب أحمد	٣٦٠

فصلية محكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية
العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ أيلول ٢٠٢٥ م

الزَّكَاةُ الْبَيْضُ



فصلية محكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية



٢١٨

دور الضوابط الرقابية في تحسين الأداء المستدام

الباحثة: أيناك قاسم لفته
إ.م.د آلاء شمس الله نور الله
الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

يهدف البحث النظرية إلى تحليل دور الضوابط الرقابية في تحسين الأداء المستدام نظرياً في الوحدات الاقتصادية. وفي ظل الاهتمام العالمي المتزايد بتحقيق التنمية المستدامة، أصبحت الوحدات الاقتصادية لا تهدف لتحقيق الربحية فقط، بل لإثبات التزامها بالمعايير البيئية والاجتماعية. وقد تبين أن الضوابط الرقابية تلعب دوراً محورياً في هذا الإطار، إذ تساهم في ضبط العمليات التشغيلية، وتقليل المخاطر، وتعزيز الشفافية، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة: البيئي الاقتصادي، الاجتماعي. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات العلاقة. وتوصل إلى أن فعالية الضوابط الرقابية تُعد من المحددات الأساس لتحقيق التوازن بين التنمية المستدامة ومتطلبات الامتثال، مع التأكيد على ضرورة تكامل أنظمة الرقابة مع استراتيجيات الاستدامة للوحدات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الضوابط الرقابية، الأداء المستدام، الرقابة الداخلية، الاستدامة المؤسسية.

Abstract:

This theoretical research aims to analyze the role of control mechanisms in enhancing sustainable performance within economic units. In light of the growing global focus on achieving sustainable development, economic units are no longer solely driven by profitability, but also by the need to demonstrate their commitment to environmental and social standards. Control mechanisms have proven to play a pivotal role in this context, as they contribute to regulating operational processes, reducing risks, and enhancing transparency. These factors positively impact sustainable performance across its three dimensions: environmental, economic, and social. The research adopts a descriptive-analytical approach by reviewing relevant scientific literature. It concludes that the effectiveness of control mechanisms is a fundamental determinant in achieving a balance between sustainable development and compliance requirements. It also emphasizes the importance of integrating control systems with sustainability strategies within economic units.

Keywords: Control mechanisms, Sustainable performance, Internal control, Corporate sustainability.

المقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات كبيرة في نظرة الوحدات الاقتصادية نحو مسؤولياتها، فلم يعد الأهداف الأساسية تقتصر على تحقيق الربح فقط، بل أصبحت تنبج نحو الاستدامة بمفاهيمها الثلاثة: البيئية والاجتماعية والاقتصادية هدفاً رئيساً في إدارة الوحدات الاقتصادية الحديثة. وأن هذا التوجه يعكس الإدراك المتزايد بأهمية الأداء المستدام كوسيلة لبناء ميزة تنافسية طويلة الأجل، والحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة. ومن هنا تبرز أهمية الضوابط الرقابية كأحد المكونات الجوهرية لأنظمة الإدارة الرشيدة، فهي تمثل الأداة التي تضمن التزام الوحدة الاقتصادية بمسارها الصحيح وتقلل من المخاطر التشغيلية، والانحرافات التي تعيق تحقيق الاستدامة.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن وجود أنظمة رقابية فعالة تساهم في تحسين مخرجات الوحدات الاقتصادية فيما يخص الاستدامة، سواء كانت عبر الامتثال للتشريعات البيئية، أو تعزيز العدالة الاجتماعية داخل الوحدات

الاقتصادية، أو ترشيد استخدام الموارد. وبذلك تكنسب دراسة العلاقة بين الضوابط الرقابية والأداء المستدام أهمية أكاديمية وعملية في آن واحد.

المبحث الأول: منهجية البحث

١- مشكلة البحث

رغم التطورات الكبيرة التي حصلت في أنظمة الإدارة والرقابة، إلا أن كثيرًا من الوحدات الاقتصادية لا تزال تواجه صعوبات كثيرة في دمج مفهوم الاستدامة ضمن أنشطتها اليومية. ويعود ذلك في جزء منه إلى قصور أو ضعف في تصميم وتنفيذ الضوابط الرقابية الداخلية، مما يؤدي إلى فشل في الالتزام بالممارسات المسؤولة بيئيًا واجتماعيًا. لذلك تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الآتي (ما هو دور الضوابط الرقابية في تحسين الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية؟) وينبثق عن هذه الإشكالية عدد من الأسئلة الفرعية:

أ- ما هي مكونات الضوابط الرقابية الفعالة؟

ب- كيف يُقاس الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية؟

ت- إلى أي مدى تساهم الضوابط الرقابية في تعزيز أبعاد الاستدامة؟

ث- ما العوامل التي تؤدي إلى تعزيز فاعلية الضوابط الرقابية لتحقيق الاستدامة؟

٢. أهداف البحث

يهدف البحث إلى تقديم تحليل نظري معمق للعلاقة بين الضوابط الرقابية والأداء المستدام، من خلال الأهداف التالية:

أ- بيان المفاهيم النظرية للضوابط الرقابية، وأهميتها في الوحدات الاقتصادية.

ب- بيان مفهوم الأداء المستدام، وأبعاده، ومؤشراته.

ت- تحليل العلاقة بين كفاءة ودقة الضوابط الرقابية وتحقيق الأداء المستدام.

ث- تقديم توصيات تساعد الوحدات الاقتصادية على تحسين ممارساتها الرقابية بما ينسجم مع متطلبات الاستدامة.

٣. أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من كونه يركز على موضوع حيوي يجمع بين جانبي حوكمة الوحدة الاقتصادية والتنمية المستدامة. إذ تمثل الضوابط الرقابية حجر الزاوية الأساس في أي منظومة إدارية تسعى إلى المحافظة على استقرار الأداء وجودته. ومن جانب آخر، فإنها تفتح المجال أمام الباحثين وصناع القرار لفهم أفضل لكيفية تسخير أدوات الضوابط الرقابية ليس فقط لضبط الانحرافات المالية، بل أيضًا لدعم التوجهات الاستراتيجية نحو الاستدامة.

٤- فرضية البحث

توجد علاقة بين فعالية الضوابط الرقابية وتحسين الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية. ويمكنك اشتقاق فرضيات فرعية منها، مثل:

١. تؤثر الضوابط الرقابية الوقائية بشكل إيجابي في البعد البيئي للأداء المستدام.

٢. تساهم الضوابط الرقابية الكاشفة في تحسين البعد الاجتماعي للأداء المستدام.

٣. تعزز الضوابط الرقابية التصحيحية من كفاءة الأداء الاقتصادي للوحدة الاقتصادية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

ماهية الضوابط الرقابية

تعد الضوابط الرقابية واحدة من الأنظمة الحكومية ومقدرتها على إدارة المخاطر كونها تمثل مجموعة من الضوابط والإجراءات للرقابة الداخلية التي تفهم وتصمم وتنفذ من قبل إدارة الوحدة الاقتصادية لغرض مواجهة التحديات التي توقف تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية وتتلخص أهمية الضوابط بحماية موجودات الوحدة الاقتصادية من

فصلية محكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ أيلول ٢٠٢٥ م



السرققة أو سوء الاستعمال، كما تساهم الضوابط الرقابية بضمان أن أنظمة تكنولوجيا المعلومات تعمل بكفاءة وأن المعلومات داخل التقارير المالية تنسم بالدقة والموثوقية والوضوح (Moeller, ٢٠١٤: ١٥)). كما وضحتها هيئة تنظيم الأعمال الخيرية بكونها مجموعة من الإجراءات والاساليب المصممة لتعزيز مقدرة الوحدة الاقتصادية على استحصل أهدافها المالية والإدارية للوحدة، وإنما تقاد بطريقة تتوافق مع أحسن الممارسات التي تفيد الوحدات الاقتصادية بضمان تنفيذ التوجيهات المقدمة من قبل الإدارة، وكذلك اتخاذ الإجراءات المطلوبة لعلاج المخاطر التي تواجه تحقيق أهدافها كما تضم كل مستويات الوحدة وعدد من النشاطات المتنوعة مثل: الموافقة و التفويض و التحقق و التسويات و مراجعة الأداء التشغيلي وأمن الموجودات. ويوضح منهاج هوك تعريف الضوابط الرقابية : بأنها قلب الرقابة الداخلية لأنها واحدة من الطرق والإجراءات والخطط التنظيمية الموضوعية وتكون أما توجيهية، وقائية، اكتشافية، الضوابط الرقابية المعوضة، وتختلف هذه الضوابط باختلاف الأهداف حيث تكون ملائمة بحسب العملية التي يتم معالجتها (منهاج هوك. ٢٠٢٠: ١١٧).

أنواع الضوابط الرقابية

تعددت ضوابط الرقابة التي تهم بتحقيق أهداف أعمال الوحدة الاقتصادية كما اشارة لها الباحثين ومنهم الذي اتفق عليها كل من (Anderson, ٢٠١٧: ٢٣٥):

أولاً: ضوابط وفق مستوى الوحدة

وفقاً لمستوى الوحدة أكثر الأحيان تظهر ضوابط يدوية وتتضمن البيانات العامة للوحدة الاقتصادية المحددة للثقافة الأساسية والقيم والاجراءات الرقابية العامة مثل لجان التدقيق وإدارة المخاطر اذ تكون كاملة تتابع المخاطر داخلياً أو خارجياً للوحدة، كما لها دور في خفض المخاطر وفق مستوى العمليات والمعاملات وتنقسم إلى مجموعتين هما: الأولى الخاصة بضوابط الحكومة حيث يتم صياغتها من قبل مجلس الإدارة التنفيذية لغرض تأسيس الثقافة الرقابية في الوحدة الاقتصادية وتقديم المشورات التي تدعم الأهداف الاستراتيجية، أما الثانية تختص بالضوابط الرقابية الإدارية التي توضع من قبل الإدارة على مستوى وحدة الأعمال لأجل تقليل المخاطر التي تواجه الوحدة الاقتصادية وزيادة احتمالية تحقيق الأهداف.

ثانياً: ضوابط وفق مستوى العمليات

بالإمكان بيان الضوابط وفقاً لمستوى العمليات بعدد من النقاط المهمة التي اوضحها الباحثين وتتضمن الضوابط الآتية:

١. ضوابط خاصة بالبيئة الرقابية.
٢. عملية تقييم المخاطر داخلياً وخارجياً للوحدة الاقتصادية.
٣. ضوابط توضع لغرض مراقبة نهاية العمليات في داخل الوحدة الاقتصادية.
٤. ضوابط مراقبة ومتابعة أنشطة وظيفية التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، برامج التقييم الذاتي.
٥. ضوابط خاصة بعملية إعداد وتقديم التقارير المالية في نهاية الفترة.
٦. السياسات والإجراءات التي تقوم بمراقبة الأعمال المهمة. وممارسات إدارة المخاطر، مراقبة الموجودات، إذ يتطلب وجود وسائل وسياسات لأجل تأمين المباني والأجهزة والوثائق والمستندات المهمة، فضلاً عن ذلك تحديد المسؤوليات والأدوار من أجل التحكم في الوصول إلى موجودات الوحدة لمنع ارتكاب السرقة أو الاختلاس أو العبث بالوثائق.

ثالثاً: ضوابط وفق مستوى المعاملة

تكون معظمها على شكل آلية لخفض المخاطر المتعلقة بمجموعة متعددة من المعاملات أو المهام استناداً إلى مستوى التشغيلي داخل الوحدة الاقتصادية وهي أكثر تفصيلاً من تلك التي على مستوى العمليات بتركيزها، وتصمم

لمعالجة المعاملات التشغيلية المنفردة وتمحور ب: التوثيق، التراخيص، فصل الواجبات، الثرية، الاجور، الضوابط التي تخص تكنولوجيا المعلومات.

رابعاً: ضوابط الرقابة بحسب أهميتها

يبين Anderson أن الضوابط الرقابية حسب أهميتها تصنف إلى نوعين :

١ - **ضوابط تحكم رئيسية:** هي إحدى أنواع الضوابط الرقابية المهادفة لتقليل المخاطر المرتبطة بهدف تجاري مهم، وأن الفشل تطبيقها يؤدي لفشل الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهداف العمل و استمرار بقاءها.

١. الضوابط الثانوية: هي نوع من أنواع الضوابط الرقابية التي توضع عندما تكون الضوابط الرئيسية غير عاملة بشكل فعال، وتعمل على تقليل المخاطر المتبقية لكن لا تكفي لتقليل مستوى المخاطر إلى ما هو مقبول.

خامساً: ضوابط رقابية حسب مستوى نشاط وحجم الوحدة الاقتصادية

تم تصنيف ضوابط الرقابة على وفق حجم ونشاط الوحدة الاقتصادية العاملة كما يأتي (Anderson, ٢٠١٧ : ٣٦٥):

١. **ضوابط الوقاية:** هي ضوابط وضعت بهدف الكشف عن الانحرافات وعن الأخطاء قبل ان تحدث وتصمم لتكون جزءاً لا يتجزأ من الأعمال الاعتيادية للوحدة الاقتصادية.

٢. **ضوابط الاكتشاف:** وضعت لتحديد الأخطاء والانحرافات خلال حدوثها وهي أكثر تكلفة من سابقتها الوقائية، ولها ضرورة لأنها تقيس مدى كفاءة ضوابط الوقائية كذلك أن بعض الأخطاء لا يمكن مشاهدتها مسبقاً مثل: الجرد الفعلي للمخزون والنقدية.

٣. **الضوابط التصحيحية:** انشئت للتحقق من الإجراءات المصححة للانحرافات وللأخطاء تم صنعها لمنع حدوث الأخطاء مرة أخرى، كونها تتعامل مع الانحرافات والأخطاء بعد تشخيصها، ويتم تحديد فاعلية وكفاءة هذه الضوابط من خلال آلية تحديد الانحرافات الجيدة، كما تعد هذه الضوابط مكملية للضوابط المسبقة لأنها تقوم بمعالجة الانحرافات والأخطاء التي اجتازت الضوابط الوقائية واكتشفت بواسطة الضوابط الإكتشافية مثل: وجود تدقيق داخلي مستقل وكفوء ووجود قائمة للعقوبات.

٤. **ضوابط رادعة:** هي تلك الرادعة للأفراد الذين يحاولون ارتكاب (انحرافات وأخطاء) مثل: توفر تدقيق خارجي فاعل، وتوفر امن في المواقع التي تمتاز بالخطورة العالية.

سادساً: ضوابط رقابية على وفق التوقيت الملائم

استناداً الى التوقيت الملائم يمكن تصنيف الضوابط كما يأتي :

ضوابط رقابية سابقة: توجد لوضع السياسات والإجراءات المهمة للمعاملات قبل حدوث أية مشكلة رقابية لغرض منعها مثل: الصيانة الوقائية.

١. **ضوابط رقابية متزامنة:** تكون أثناء مراجعة العمليات وتساهم في اجراء التعديلات المستمرة.

٢. **ضوابط رقابية لاحقة:** توجد بعد ان يقع الخطأ وبالعادة يكون هذا النوع أكثر تداولاً الا انه أقل فاعلية وكفاءة حيث يؤدي الى ضياع الكثير من الوقت والمال.

الأهداف الرئيسية للضوابط الرقابية

هنالك مجموعة من الأهداف الرئيسية المتلخصة بما يلي (المصري، ٢٠٢٢ : ١٦):

١. حماية موجودات الوحدة الاقتصادية من السرقة والاختلاس وسوء الاستعمال.
٢. التأكد من صحة ودقة وموثوقية المعلومات والبيانات المالية المسجلة في السجلات والدفاتر من خلال محاولة منع الغش والأخطاء المقصودة أو غير مقصودة لضمان الثقة في إمكانية الاعتماد عليها.
٣. رفع الإنتاجية عبر الاستخدام الأمثل للموارد المتوافرة للوحدات الاقتصادية.



٤. ضمان الالتزام بتطبيق الإجراءات والأساليب الإدارية المخطططة.

٥. رفد الإدارة العليا في الوحدات الاقتصادية بكامل المعلومات والبيانات المنفصلة الفعلية.

٦. بيان كيفية التأكد من أن الأهداف الموضوعية قد تم إنجازها على وفق الخطط والسياسات.

منهاج تقييم وتعزيز الضوابط الرقابية

أن منهاج التعزيز والتقييم المتعلق بالضوابط الرقابية يساعد في توفير المعلومات اللازمة حول الامتثال التنظيمي لإدارة الرقابة الداخلية وتتمحور في التركيز على مجالات الخطر الكبرى التي تكون ذات نسبة عالية في الوحدات الاقتصادية، وتشترك أنشطة التدقيق الداخلي مع الإدارة في عملية تعزيز وتقييم المخاطر (أبو نبعة، ٢٠٢٠: ٢١). وتوجد عدد من الأخطاء التي يقع فيها المدققين عند تعزيز وتقييم الضوابط الرقابية وهي (Thorps et al، ٢٠١٩: ١):

١- فرضية عدم امتلاك الوحدات الاقتصادية للضوابط الرقابية: يفرض عدد من المدققين الداخليين أن الوحدات الاقتصادية المعقدة نسبياً لا تعتمد إدارتها على ضوابط رقابية داخلية، بسبب عدم توليق الإدارة لضوابطها الرقابية مما يتطلب من المدقق الداخلي أن يقوم بالاستفسارات للتأكد من وجود الضوابط الرقابية وتتلخص هذه الاستفسارات بما يأتي: هل الإدارة تملك سياسات عن ثقافة الوحدة الاقتصادية وسلوكها الأخلاقي، منها ما يتعلق بكفاءة الحاسب، وهل تركز على بيانات قبل الدخول لأنظمة التشغيل؟

٢- ضعف الحصول على عناصر الرقابة الداخلية الخاصة بالتدقيق: يفترض بالمدقق فهم الرقابة الداخلية وضوابطها ليتمكن من تقييم مخاطر التحريفات الجوهرية التي يحاول المدقق لاختبارها لغرض فعالية التشغيل.

٣- الوقوف بعد التحقق من توافر الضوابط الرقابية: ينبغي من المدقق تحديد الضوابط وتقوم فعالية وضع تلك الضوابط وتحديد ما تم تنفيذه بفاعلية من عدمه، يستطيع المدقق الحصول على أدلة تدقيق تخص تنفيذ الضوابط عبر مراقبة أعمال الوحدة الاقتصادية، ومدى تطبيقها للضوابط وفحص الوثائق والتقارير ومراجعة المعاملات، إذ توفر الإجراءات هذه دليلاً على أن الضوابط صممت ونفذت بالشكل المطلوب.

٤- تقييم مخاطر الرقابة بصورة غير صحيحة: ينبغي على المدققين عمل تقييم للمخاطر الداخلية مع توفير أساس معقول لمستوى المخاطر، إذ أن التقصير في تقييمها يؤل إلى فشل المدقق في تحديد المخاطر، مما يعرقل تصميم نهج موضوعي للتدقيق لأجل تحسين وتقديم المقترحات والمعالجة لتجنب مخاطر التحريف الجوهرية.

٥- عدم ربط الضوابط الإضافية بالمخاطر التي تتعلق بالرقابة: أن تقوم مخاطر التحريفات الجوهرية المرتبطة بالرقابة الداخلية عبر المدقق تجعله ينفذ إجراءات تدقيق إضافية تستجيب لمخاطر الوحدة الاقتصادية وينبغي على المدقق ملاحظة عدم اتباع نفس الأساليب التي طبقت في فترات سابقة.

أهم اعتبارات تقييم الضوابط الرقابية

هنالك الكثير من الاعتبارات التي أوردها الباحثون أهمها: (أبو نبعة، ٢٠٢٠: ١)

١- استشارة مسؤول الالتزام، أو الإدارة القانونية في الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بالقوانين والأنظمة التي يجب على الوحدة الاقتصادية الالتزام بها، فمن المفيد فهم كيف تبقى الوحدة الاقتصادية على علم بالتغيرات المرتبطة بالمتطلبات التنظيمية وتضمن الالتزام بها

٢- اكتساب فهم جيد لمفاهيم الرقابة ومتطلبات عمليات الرقابة النموذجية.

٣- إجراء المناقشات مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة للتعرف على المخاطر، وتحمل المخاطر، وثقافة المخاطر.

٤- وضوح المخاطر الحرجة التي تعيق الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها المختلفة، وطبيعة الضوابط الرقابية التي تم تنفيذها لخفض المخاطر إلى مستوى مقبول.

٥- الحصول على فهم جيد لأطر الرقابة المعتمدة لدى الوحدة الاقتصادية بالطرق الرسمية أو غير الرسمية، وأن

يكون ذا المام بأطر الرقابة العالمية مثل إطار الرقابة الداخلية - الإطار المتكامل، الصادر عن لجنة الوحدات الاقتصادية الراعية (COSO).

٦- معرفة المسؤوليات ذات الصلة بالحفاظ على ضوابط رقابية فاعلة.
منافع الضوابط الرقابية

هنالك عدد من المنافع التي تحققها الضوابط الرقابية (هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، ٢٠٢٠: ١١):
١. خفض الكلف.

٢. رفع كفاءة العمليات الداخلية للوحدات الاقتصادية.

٣. مشاركة الموظفين وتحفيزهم لغرض تحقيق إستراتيجية وأهداف العمل.

٤. امتلاك بيانات موثوقة وذات دقة.

٥. العمل بالامتثال في العمليات.

٦. تمكين تغيير بيئة الأعمال.

٧. تقليل مخاطر الاحتيال والانحرافات والاختفاء.

خصائص ومميزات الضوابط الرقابية

وإن الفهم الدقيق لأهداف ومبادئ الضوابط الرقابية يُعد حجر الأساس لتصميم أنظمة رقابية قادرة على التكيف مع الأعمال المتغيرة والمتطلبات التشريعية الكثيرة (COSO, Muhammad et al., 2021: 45).
(2023: 6).

١. **الملاءمة:** من الواجب أن تكون الضوابط متناسبة مع طبيعة نشاطات ومخاطر الخاصة بالوحدة الاقتصادية.

٢. **الفعالية:** لابد أن تحقق الضوابط الرقابية المرجو منها، وهو تقليل المخاطر لما هو مقبول.

٣. **المرونة:** على الضوابط الرقابية أن تكون قابلة للتعديل مع ما موجود في البيئة الداخلية والخارجية.

٤. **الوضوح:** يجب أن تكون الإجراءات والسياسات المكتوبة واضحة ومفهومة لجميع العاملين والموظفين في الوحدات الاقتصادية.

٥. **الكفاءة من حيث التكلفة:** الالتزام بمبادئ الكلفة على المنفعة فلا يكون التكاليف أعلى من المنافع المتوقعة منه.

٦. **التكامل مع العمليات:** يجب أن تدمج الضوابط الرقابية ضمن العمليات اليومية دون اعاقه سير العمل.

٧. **القابلية للقياس والتقييم:** يجب أن يكون بالإمكان تقييم فعالية الضوابط الرقابية بصورة دورية.

مبادئ الضوابط الرقابية

لقد حددت لجنة COSO خمسة مبادئ رئيسة للضوابط الرقابية وهي كالتالي (Al-Ali, 2022: 33).

١- مبدأ تحديد الأهداف من الضروري أن تحدد الأهداف بوضوح لغرض تركيز الأنشطة الرقابية على المخاطر الجوهرية.

٢- مبدأ تقييم المخاطر أي تقييم بشكل يتضمن تحديد المخاطر وتحليلها من أجل اتخاذ تدابير وقائية مناسبة.

٣- مبدأ تنفيذ الأنشطة الرقابية الملائمة التي تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية والتخفيف من المخاطر.

٤- مبدأ المعلومات والاتصال من الواجب توفير المعلومات الصريحة ونشرها بفاعلية لضمان التفاعل المناسب مع بيئة الأعمال.

٥- مبدأ أنشطة المراقبة الذي يهتم بالمتابعة المستمرة وتقوم جودة الأداء الرقابي، والعمل على تصحيح أوجه القصور في التوقيت المناسب.

نتائج ضعف الضوابط الرقابية

أن غياب نظم الرقابة الفعالة يسهم في زيادة أسباب الوقوع في الأخطاء الخاسية وكذلك الاحتيال المالي، والذي



يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤنوقية والدقة للتقارير المالية المنشورة (Zhang and Tang, 2023: 78). كما أن ضعف الضوابط يؤدي إلى تآكل ثقة المساهمين والمستثمرين، حيث يساهم في انخفاض القيمة السوقية للوحدة الاقتصادية (Aramide & Bashir, 2021: 34). علاوة على ذلك، أن ضعف الأنشطة الرقابية يسهم في سوء استخدام الموجودات وضعف الامتثال للسياسات، مما يؤدي إلى تراجع الكفاءة التشغيلية وارتفاع التكاليف. كما أن غياب المتابعة والتقييم المستمر للضوابط يجعل الوحدات الاقتصادية لا تملك القدرة على كشف المخاطر الجديدة والاستجابة لها بمرونة (COSO, 2023: 87). وبالتالي، فإن ضعف الضوابط الرقابية لا يؤثر فقط على العمليات اليومية، بل يمتد ليهدد الاستدامة المستقبلية للوحدات الاقتصادية والمؤسسات.

مفهوم الأداء المستدام

أن مفهوم الأداء المستدام جاء من فكرة تم استحصاها من تقرير الأمم المتحدة عام ١٩٨٧ م بعنوان «مستقبلنا المشترك»، الذي يركز على أن المستقبل الاقتصادي مربوط بسلامة وصحة الأنظمة الاعتيادية ووجد مفهوم الأداء المستدام في الادبيات من أجل ان يطور استراتيجيات التنمية المستدامة عن طريق الوحدات الاقتصادية وعرض تقارير حول المسؤولية البيئية والاجتماعية إلى مختلف أعضاء أصحاب المصلحة عبر أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وأن الأداء المستدام هو جمع للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في اطر متكاملة تسعى لاندماج الأداء في منبج جامع ليكون متماسك والتكامل بين الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) عبر نماذج سببية تربط بين هذه الأبعاد (خالد وآخرون، ٢٠٢٣: ١٢)، كما ان له عدة وجهات نظر، مثل: حماية البيئة، وخدمات النظام البيئي، والاعتبارات الاقتصادية، والقبول الاجتماعي، وترخيص التشغيل والعوامل الخارجية، والعديد من الجوانب الأخرى، كما يساهم ظهور أفكار التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية في مراجعة النظر بمفهوم الأداء المستدام فقيام التنمية المستدامة بالعمل على خلق مبدأ التوازن بين الإبعاد الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية في تحقيق الأهداف المالية والأهداف الاجتماعية والبيئية التي تربط بين الوحدة الاقتصادية والمكان الذي تنشط فيه تلك الوحدة. فالإداء يعد البنية الرئيسة في تركيب الوحدات الاقتصادية الذي تتطور به الوحدة الاقتصادية أو تتكس (الكناي، ٢٠٢٢: ٦٩). وهنالك اختلاف حول مفهوم الأداء ناتج من تعدد وتنوع المعايير والمقاييس التي تتبعها الوحدات الاقتصادية في قياس الأداء المستدام، وبالرغم من تنوع وتعدد هذه المفاهيم فإن معظم الكتاب والباحثون يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحوزه الوحدة الاقتصادية في تحقيق الأهداف والأداء المالي لا يكفي للحكم على أداء الوحدة الاقتصادية (عبد المهدي، ٢٠٢٣: ٥٢)، فخلال القرن العشرين توسع مفهوم الأداء أذ ظهر لأول مرة في أوروبا مع ظهور مفهوم التنمية المستدامة ويركز بشكل رئيسي على الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للتنمية المستدامة، فعملية التقرير عن الأداء المستدام تبدأ من قياس الركائز الرئيسة الثلاثة للأداء المستدام وهي الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. إذ إن اتجاهات الوحدات الاقتصادية تنصب في مصلحة أصحاب المصالح المختلفة والتي هي بازدياد، ويمتد الأداء للوحدات الاقتصادية لا يتضمن فقط الجانب المالي ولكن القضايا الاجتماعية والبيئية أيضاً، فالأداء الشامل للوحدة الاقتصادية يسمى أداء الوحدة الاقتصادية المستدام وتشمل عناصر قياس الأداء المالي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي (كاظم وآخرون، ٢٠٢٣: ٧). وتعد عملية تقييم الاداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال فترة القياس، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل، وذلك للتحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات

(Daft, 2012:67).

أهداف الأداء المستدام

من خلال الأداء المستدام إذا حققت الوحدات الاقتصادية نجاحاً طويلاً المدى، ويتم بيان ذلك في الآتي (عبود، ٢٠٢٤: ٧٠١):

- ١- أن الأداء المستدام هو وسيلة لوضع قدرات الوحدة الاقتصادية وأدائها التكنولوجية للعمل مع تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وعملياتها التشغيلية من أجل تحقيق رؤية الوحدة الاقتصادية والغرض منها.
- ٢- يساهم الأداء المستدام في تحقيق أبرز الأهداف والغايات عبر وضع مبادئ توجيهية نادرة من نوعها لغرض التعامل مع الأزمات والكوارث ووقف أغلب الحواجز أو العقبات التي تحول من تحقيق أهدافها.
- ٣- يمكن الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية من تحقيق أهدافها بواسطة التأكد من أن الموظفين لديهم الخبرة والمهارات اللازمة لأداء واجباتهم، وكذلك تعيين كل شخص في المكان المناسب له. كجزء من وحدة الأعمال والالتزام بتنفيذ معايير الاستدامة.

أبعاد الأداء المستدام

يُقاس الأداء المستدام عبر ثلاثة مستويات (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية)، التي تسمى «الركائز الثلاثة للاستدامة» لأنها تقوم أداء الاستدامة للوحدات الاقتصادية من خلال تزويد صناعي ومتخذي القرار بالمعلومات، و سيتم توضيح أبعاد الأداء المستدام الآتية (المواجدة، ٢٠١٩: ٤١):

١- البعد البيئي

يُعنى البعد البيئي بتفسير وتقييم الأنشطة والالتزامات البيئية للوحدات الاقتصادية. تتحمل الوحدات الاقتصادية مسؤولية حماية الكائنات الحية، والاستخدام الفعال للموارد، وتقليل النفايات، والاستخدام الرشيد للطاقة، وتقليل المخاطر والخسائر. يشمل الإدارة البيئية، الشفافية، وتحقيق الملاءمة البيئية. تُستخدم مؤشرات الأداء البيئي لقياس أثر الوحدات الاقتصادية على النظم الطبيعية، وتحديد الآثار البيئية، وربط الأهداف البيئية بتطوير الموظفين وترشيد الأسعار. يهدف إلى رفع مستوى المعيشة، وخفض استهلاك الموارد لضمان استدامتها.

٢- البعد الاجتماعي

يركز البعد الاجتماعي على تحقيق التوازن بين إنتاجية الأفراد والمجتمع والكفاءة الاقتصادية، من خلال الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية.

يعزز التنمية الاجتماعية الناتجة عن أداء الوحدات الاقتصادية، ويستلزم الالتزام بالقوانين واللوائح الاجتماعية. يتطلب ربط استراتيجية الأعمال التنافسية بالإدارة الاجتماعية لتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. يسعى لتحقيق جودة عالية للمنتجات والخدمات، أسعار مناسبة، وتسليم في الوقت المناسب، مما يعزز استدامة التميز وزيادة الحصة السوقية وولاء المجتمع.

٣- البعد الاقتصادي

يُعنى البعد الاقتصادي بقدرة الوحدات الاقتصادية على تحقيق أهدافها المالية، مثل إرضاء المساهمين وأصحاب المصالح من خلال تحقيق عوائد مرضية على الاستثمار. يُعتبر الأداء المالي هو الأساس لقياس هذا البعد، ويظهر في تحقيق الأهداف على المدى الطويل وتنفيذ خطط التقدم. يُستخدم لقياس نجاح الوحدات الاقتصادية من خلال مقارنة مؤشرات المنافسة في الصناعة وتحديد الإمكانيات المستقبلية.



م معايير محددة لتقييم الأداء الاقتصادي على المدى الطويل. (قبلي، ٢٠١٧: ٤٥) :

لأهمية الرافعة المالية: تشير إلى المبلغ الذي تعتمد عليه الوحدات الاقتصادية على الديون لتمويل استثماراتها،

قدرة الوحدات الاقتصادية على جني الأرباح. سبة الأرباح: يعتبر هامش والعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والأرباح لكل سهم مؤشرات

سبة النشاط: تشير إلى مدى جودة استخدام الوحدات الاقتصادية لمواردها المالية وأصولها المختلفة.

أداء المستدام

لاهمية الرافعة للأداء من خلال الأبعاد التالية (جريبي، ٢٠١٨: ١٢١) :

مد النظري: كونه يضم جميع الأفكار الإدارية على مضامين ومحتويات ودلالات تنحصر بالأداء ويضم

للأساليب المخصصة من قبل إدارة الوحدات الاقتصادية.

بعد التجريبي: باستخدام أغلب الدراسات والأبحاث في الإدارة لتقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية،

العلميات الناتجة عنها.

بعد الإداري: أن أهمية الأداء المستدام تظهر من خلال الحرص الكبير والمتميز من قبل إدارة الوحدات

أداة بالأداء ونتائجها والتغيرات التي تحدث في هذه الوحدات، تعويلاً على نتائج الأداء تواجه الوحدات

أداة اليوم صعوبات وتحديات كبيرة وعديدة، فهي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة تتصف بالتذبذب والتقلب

بن وعدم الانظام.

الدعم للأداء المستدام

العديد من العوامل الداعمة للأداء تلخص بما يأتي (صالح ودينار، ٢٠٢٤: ٣٦) :

ياداة الاستراتيجية: وهي عملية إدارة الفرص والثقافة وإدارة الموارد و القيادة الريادية من بين العوامل المؤثرة

مة للأداء المستدام للوحدة الاقتصادية.

دعائم الأداء المستدام: الابتكار و المرونة و البراعة التنظيمية.

الاهتمام برأس المال بشكل إيجابي داخل الوحدات الاقتصادية بعدد من دعائم الأداء المستدام.

الحصول على المستويات المرتفعة من الرضاة الاستراتيجية تؤدي إلى قدرة الوحدات الاقتصادية إلى

تأية السريعة والمرونة الفاعلة لكل التغيرات في بيئة الأعمال التي تساهم في زيادة قدرة الوحدات الاقتصادية

عم الأداء المستدام لها.

د نظم المعلومات الموارد البشرية التي تشمل: جودة المعلومات، درجة التكيف مع توفير وتأهيل رأس المال،

الأداء المالي، تحسين الجودة وتعزيز أخلاقيات نظم معلومات الموارد البشرية التي تؤثر بشكل إيجابي في تحسين

مستدام.

أداء المستدام

عدد من المزايا التي يتسم بها الأداء المستدام وهي كالتالي (Zhou & Jin، ٢٠٢٣: ١٨) :

زير الأداء المالي للوحدات الاقتصادية: بينت البحوث الحديثة أن العمل بممارسات الاستدامة يرتبط بأداء

لمى للوحدات الاقتصادية، فقد وجدت دراسة Liu و Zhang أن المسؤولية الاجتماعية للوحدات

أدية لها ارتباطاً وثيق وبشكل دالة إحصائية بالقيمة السوقية والأداء المالي للوحدات الاقتصادية. حيث

الوحدة لتعزيز قيمة أسهمها وزيادة أرباحها على المدى الطويل عبر دمج الاستدامة مع استراتيجياتها، وتشير

ت الحديثة إلى أن التركيز على الأبعاد الاجتماعية والبيئية يُعزّز ثقة المستثمرين ويخفف من المخاطر المستقبلية،

مما ينعكس موجياً على ربحية الوحدات الاقتصادية.

٢- **تحسين السمعة للوحدات الاقتصادية:** يساهم الأداء المستدام في بناء وتحسين سمعة إيجابية للوحدات الاقتصادية وتعزيز المصداقية لدى الزبائن والجهات الرسمية. فقد أوضحت دراسة Jin و Zhou أن الوحدات الاقتصادية التي تتحمل مسؤوليات اجتماعية وبيئة تنشئ صورة إيجابية وتحظى بدعم الجهات المجتمعية والحكومية. وهذا التأثير ينعكس في زيادة ولاء الزبائن وثقتهم بالوحدات الاقتصادية، كما يعزز موقفها التنافسي في الأسواق. ومن الناحية العملية، تُعتبر السمعة الجيدة من الموجودات غير الملموسة التي تريد من قيمة الوحدات الاقتصادية وتسهل عليها الوصول إلى مصادر تمويل وشراكات استراتيجية أفضل.

٣- **جذاب المستثمرين وتحسين علاقات أصحاب المصلحة:** أن الممارسات المستدامة تعد عامل جذب للمستثمرين وتعزيزاً لعلاقات الوحدات الاقتصادية مع مختلف أصحاب المصلحة. فبحسب الدراسات الحديثة، تبين أن كبار المستثمرين والمؤسسين يميل إلى تخصيص نسب أكبر من محافظهم الاستثمارية للوحدات الاقتصادية ذات التصنيفات الاجتماعية والبيئية والحوكمة العالية (ESG). فضلاً عن ذلك، يؤدي التزام الوحدات الاقتصادية بالمعايير الاجتماعية والبيئية إلى زيادة ثقة أصحاب المصلحة فيها؛ فقد أشارت دراسة Jin و Zhou إلى أن هذا الالتزام يعزز سمعة الوحدة الاقتصادية ويجعلها استثماراً جذاباً، مما يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية ودعم النمو المستدام للوحدة الاقتصادية.

٤- **الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية:** يساعد الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية على التوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية المتزايدة في بيئات الأعمال العالمية. فمع تشديد اللوائح والسياسات البيئية والاجتماعية، التي تُخفّر الحكومات والشركات على تبني تقنيات نظيفة وحلول موفرة للطاقة. ومن خلال هذا التحول الاستباقي، تستطيع الوحدات الاقتصادية الامتثال للمعايير التنظيمية الجديدة والاستفادة من الحوافز الحكومية مثل: الإعفاءات الضريبية، والدعم المالي، مع تجنب الغرامات والمخاطر التنظيمية. إن دمج معايير الاستدامة في العمليات يساعد الوحدة الاقتصادية على مواكبة المتطلبات التنظيمية الجديدة ويعزز ثقة الجهات الرقابية والمجتمع بما.

٥- **تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف:** أن الأداء المستدام يساعد على رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتخفيض التكاليف على المدى الطويل الأجل. أن تخفيض التكاليف يجب أن يعتمد على إجراءات منهجية تُحدد النفقات الضرورية وغير الضرورية وتعزز الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية مع الحفاظ على جودة العمليات. ويُنظر إلى تقليل النفايات واستهلاك المواد على أنه استراتيجية فعالة لتحسين الكفاءة الداخلية؛ فتخفيض الهدر يعد جهداً استراتيجياً يساهم في تقليل استهلاك الطاقة والمواد في العمليات التشغيلية. ويمكن للوحدات الاقتصادية تحقيق وفورات مالية مهمة دون المساس بأهدافها الطويلة الأجل.

٦- **المساهمة في حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة:** تتمحور الاستدامة حول الحفاظ على البيئة وتشمل ممارسات الأداء المستدام تبني حلول صديقة للبيئة تقلل من انبعاثات الملوثات، وتعزز الابتكار البيئي. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المسؤولية البيئية للوحدات الاقتصادية يمكن أن تجعلها مستدامة وتوفر لها موارد تنافسية إضافية. فضلاً عن ذلك، تؤدي الاستثمارات في التكنولوجيا النظيفة، وتخفيض التلوث إلى الاستخدام المستدام للموارد، وتقليل البصمة البيئية، مما يدعم أهداف التنمية المستدامة للمجتمع ككل (Lopez-de-Silanes, 2024:56).

ثانياً: دور الضوابط الرقابية في تحسين الأداء المستدام

هناك دور فاعل للضوابط الرقابية لغرض تعزيز وتحسين الأداء المستدام يتمثل فيما يأتي (Wahab, 2022:45):

١- **الضوابط الرقابية الداخلية**

أ- **تطوير السياسات والعمليات:** صياغة السياسات والعمليات الجيدة والواضحة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية.





ب- **مراقبة الأداء:** مراقبة الأداء الآلي للوحدة الاقتصادية وتقويمه بشكل مستمر.

ت- **تقييم المخاطر:** تقييم المخاطر المحتملة ووضع خطط للخفض منها.

ث- **تطوير النظم والتقنيات:** تحديث الانظمة والتقنيات لتحسين كفاءة وفعالية الوحدة الاقتصادية.

٢- الضوابط الرقابية الخارجية

أ- التفتيش والمراقبة: إجراء المراقبة والتفتيش المستمر لضمان مطابقة الأداء للمعايير.

ب- التقارير والتقديمات: تقديم التقارير الدورية عن الأداء.

ت- التقييم من قبل الأطراف الأخرى: تقييم الأداء من قبل الأطراف الخارجية مثل: الزبائن والموردين.

ث- الامتثال للقوانين: ضمان الامتثال للقوانين واللوائح والمتطلبات التنظيمية في الوحدة الاقتصادية.

فوائد الضوابط الرقابية في تحسين وتعزيز الأداء المستدام

للضوابط الرقابية فوائد في تحسين وتعزيز الأداء المستدام وهي كالتالي (1) : (ARABOSAI, 2018: 56).

تحسين الأداء: تطوير الأداء عامة عبر تحديد الانحرافات عن الأهداف.

٢. خفض المخاطر: إلغاء المخاطر المحتملة وتوفير الاستقرار المالي.

٣. زيادة الثقة: جعل الثقة موجودة لكل من الزبائن والمستثمرين وأصحاب المصالح.

٤. تحسين الكفاءة: تحسين الكفاءة والفاعلية في استعمال الموارد.

٥. رفع الشفافية: الرفع من الشفافية والمساءلة بالأداء.

تطبيقات الضوابط الرقابية في تحسين وتعزيز الأداء المستدام

١. التخطيط الاستراتيجي: صنع ضوابط تعمل عبر التخطيط الاستراتيجي.

٢. تقييم الأداء: استخدام الضوابط الرقابية في تقييم الأداء.

٣. تطوير الموظفين: العمل بما لكي تطور الموظفين.

٤. تحسين العمليات: تنفيذها في تحسين العمليات.

٥. الرقابة المالية: استعمالها في الرقابة المالية.

خطوات تنفيذ الضوابط الرقابية في تحسين وتعزيز الأداء المستدام

١. بيان الأهداف: بيان الأهداف والغايات التي يرغب الأفراد أو الوحدات الاقتصادية تحقيقها.

٢. عمل خطة الرقابة: والذي يشمل: تحديد المعايير والضوابط.

٣. مراقبة الأداء: مراقبة الأداء الآلي وتقييمه بشكل مستمر.

٤. تقويم النتائج: لأجل تحديد الانحرافات عن الأهداف.

٥. تطوير الخطط التصحيحية: لغرض تحسين الأداء.

٦. تطبيق التغييرات: تطبيق التغييرات والتحسينات في الأداء.

المبحث الثالث: العلاقة بين الضوابط الرقابية والأداء المستدام

العلاقة بين الضوابط الرقابية والأداء المستدام

تُعتبر الضوابط الرقابية أحد العوامل الأساسية التي تدعم قدرة المؤسسات على تحقيق أداء مستدام. فهذه الضوابط لا تعمل فقط كأداة للكشف عن الأخطاء والانحرافات، بل تُعد أداة استراتيجية لضبط السلوك التنظيمي وتوجيه الموارد والقرارات بما ينسجم مع متطلبات الاستدامة. بدايةً، تضمن الضوابط الرقابية الامتثال للتشريعات البيئية والمعايير الأخلاقية، مما يعزز من البعد البيئي والاجتماعي في الأداء. على سبيل المثال، فإن نظاماً رقابياً فعالاً سيتضمن مراقبة انبعاثات المصانع أو الالتزام بحقوق العمال. ما يساهم في تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع والجهات الرقابية (Ahmed & Khalifa, 2018, p. 53). كذلك، تعمل الضوابط على تحقيق كفاءة

استخدام الموارد، من خلال ضبط عمليات الشراء والإنتاج وتقليل الفاقد، وهو ما ينعكس على الجانب الاقتصادي للأداء المستدام. وقد أوضح (Hassan, 2021, p. 91) أن المؤسسات التي تطبق رقابة دقيقة على العمليات الإنتاجية تكون أكثر قدرة على تقليل الهدر، وبالتالي تحسين كفاءتها التشغيلية بطريقة مستدامة. ومن جهة أخرى، فإن وجود ضوابط خاصة بالإفصاح والشفافية يعزز من مصداقية المؤسسة أمام المستثمرين والمجتمع، خصوصاً عندما تكون هذه الضوابط مرتبطة بإعداد تقارير الاستدامة أو تقارير المسؤولية الاجتماعية. في هذا السياق، أشار (Al-Azzawi, 2020, p. 108) إلى أن المؤسسات التي تطبق رقابة صارمة على جودة البيانات المعلنة تظهر التزاماً أعلى بمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية. ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل تؤدي الضوابط الرقابية دوراً مهماً في تحقيق التوازن بين الأهداف الربحية والمسؤولية الاجتماعية، من خلال ربط أداء الإدارات والمؤسسات بمؤشرات قياس تتضمن عناصر الاستدامة، وليس فقط الربحية. بالتالي، فإن العلاقة بين الضوابط الرقابية والأداء المستدام هي علاقة تأثير مباشر ومتبادل؛ فكلما كانت الضوابط أكثر فعالية، كلما زادت قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والمسؤوليات البيئية والاجتماعية، مما يؤدي في النهاية إلى أداء مستدام ومتكامل.

دور الضوابط الرقابية في تعزيز الأداء المستدام
تسهم الضوابط الرقابية في تعزيز الأداء المستدام من خلال خلق بيئة تنظيمية تعتمد على الانضباط والشفافية، وتشجع على اتخاذ قرارات رشيدة تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب البعد الاقتصادي. ويمكن توضيح هذا الدور من خلال عدة محاور:

١. ترسيخ ثقافة الامتثال والمسؤولية

الضوابط الرقابية تفرض على العاملين الالتزام بسياسات المؤسسة وأهدافها، بما في ذلك سياسات الاستدامة. وهذا الالتزام لا يتحقق تلقائياً، بل من خلال وجود إجراءات رقابية تلزم كل مستوى وظيفي بتطبيق ممارسات محددة، مثل تقليل الانبعاثات، أو ترشيد استهلاك الطاقة، أو احترام حقوق الإنسان داخل بيئة العمل (COSO, 2013, p. ١٢).

٢. دعم اتخاذ القرار المستدام

عندما تكون هناك أنظمة رقابية قوية، يكون لدى الإدارة معلومات دقيقة وموثوقة تساعد على اتخاذ قرارات تحقق التوازن بين الأداء المالي وحماية البيئة أو خدمة المجتمع. فعلى سبيل المثال، الرقابة على سلسلة التوريد تضمن أن المواد المستخدمة صديقة للبيئة أو أن الموردين يلتزمون بحقوق العمل (Ahmed & Khalifa, 2018, p. ٥١).

٣. تحسين الإفصاح والمساءلة

الإفصاح عن المعلومات البيئية والاجتماعية يتطلب رقابة داخلية صارمة لضمان صحة ودقة البيانات. وجود ضوابط توثيقية على التقارير يجعل المؤسسة أكثر مصداقية أمام المستثمرين والمجتمع. وقد بين (Al-Azzawi, 2020, p. ١١٠) أن الإفصاح المستدام يصبح أكثر قوة عندما يُدعم بضوابط مراجعة داخلية مستقلة تتحقق من التزام الوحدات المختلفة بالمعايير.

٤. تقليل المخاطر البيئية والاجتماعية

الضوابط الرقابية تساعد المؤسسة على رصد المخاطر الاستراتيجية التي قد تنشأ من الإهمال البيئي أو من تجاهل القوانين الاجتماعية، مثل قضايا التلوث أو استغلال العمال. ومن خلال نظام إنذار مبكر، يمكن للضوابط الكشف عن هذه الانحرافات ومعالجتها قبل أن تتسبب في أضرار مالية أو قانونية كبيرة (Hassan, 2021, p. 92).

٥. ربط مؤشرات الأداء بعناصر الاستدامة

تساعد الضوابط الرقابية في إعادة تعريف الأداء المؤسسي، بحيث لا يُقاس فقط بالأرباح، بل أيضاً بمؤشرات

مثل تخفيض النفقات، أو تقليل استهلاك الطاقة، أو تنويع فرص العمل. هذه المؤشرات تُراقب وتُقيم ضمن نظام رقابة داخلي، ما يعزز من دمج الاستدامة في صلب عمليات المؤسسة (Ahmed & Khalifa, 2018, p. 55).

خلاصة تحليلية:

الضوابط الرقابية تُعد المحرك الداخلي الذي يُترجم الاستدامة من شعار نظري إلى ممارسة يومية. ومن دون نظام رقابي فعال، فإن مبادرات الاستدامة تبقى عرضة للتلاعب أو الإهمال، بينما في وجود رقابة مفعلة، تصبح الاستدامة جزءاً من الأداء المؤسسي الفعلي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

بناءً على التحليل النظرية، يمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات:

١. الضوابط الرقابية تُعد حجر الزاوية والأساس في تحقيق الأداء المستدام: من خلال ضمان الامتثال للتشريعات البيئية والاجتماعية، وتوجيه الأنشطة اليومية نحو الأهداف المستدامة.
٢. أن الرقابة الفعالة تساهم في تقليل المخاطر: سواء كانت مخاطر بيئية، اجتماعية، اقتصادية، مما يساعد على ضمان استدامة أداء الوحدة الاقتصادية.
٣. هناك ارتباط قوي بين الشفافية في الضوابط الرقابية وأداء الاستدامة لأن الوحدات الاقتصادية التي تطبق الرقابة الفعالة على البيانات والإفصاح تكون أكثر قدرة على تعزيز مصداقيتها أمام المستثمرين والمجتمع.
٤. الضوابط الرقابية تؤدي إلى تحسين استخدام الأمتل للموارد خاصة في الوحدات الاقتصادية التي تسعى لتقليل النفقات واستهلاك الطاقة، مما يساهم في تقليل التكاليف وتحقيق فوائد بيئية.

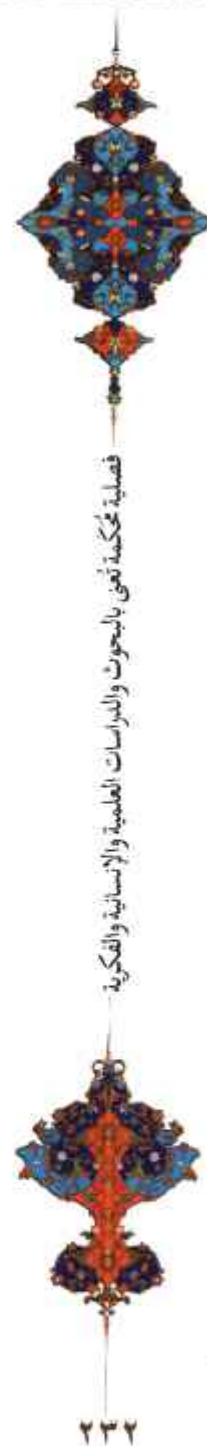
التوصيات

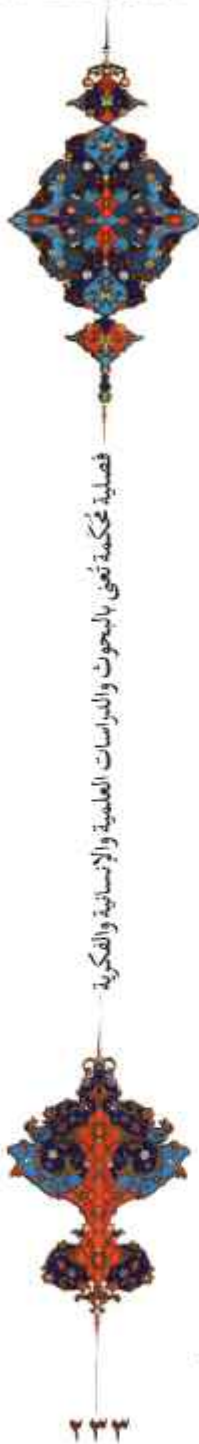
١. تعزيز الضوابط الرقابية التي تخص الاستدامة ويجب على الوحدات الاقتصادية تبني ضوابط رقابية واضحة لضمان تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية، مع توفير التدريب المستمر للعاملين.
٢. إشراك جميع مستويات الوحدات الاقتصادية في عملية الرقابة، لذلك من المهم أن تشارك كل إدارة من الإدارة العليا إلى الموظفين، في تنفيذ الضوابط الرقابية التي تتعلق بالاستدامة.
٣. استعمال التكنولوجيا لتحسين فعالية الضوابط الرقابية أذ ينبغي استغلال أدوات التحليل الذكي والأنظمة التكنولوجية الحديثة لضمان تطبيق الضوابط الرقابية بشكل أكثر فعالية.
٤. تحفيز الشفافية في التقارير من خلال تعزيز الرقابة على تقارير الاستدامة وضمان دقتها وموثوقيتها، مما يساهم في تحسين صورة الوحدة الاقتصادية أمام أصحاب المصلحة.

المصادر

١. أبو نبرة، علاء عبد العزيز (٢٠٢٠)، تقييم الضوابط الرقابية في الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي، «مجلة التدقيق الداخلي»، العدد ١١.
٢. أبو نبرة، علاء عبد العزيز (٢٠٢١)، «تقييم الضوابط الرقابية في الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي»، مجلة التدقيق الداخلي، الإصدار الرابع.
٣. جريبي، عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لبل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ٢٠١٨.
٤. خالد، د. غفران أحمد محمد، عماد محمد محمد الحسن دفع الله، د. علي عبد الله محمد الحاكم (٢٠٢٣)، «أثر إدارة علاقات العملاء على الأداء المستدام دراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم».
٥. صالح، ياسمين، و دينار، فوزي، (٢٠٢٤)، «دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة

٦. عبد المهدي، الهام عبد الحسين. (٢٠٢٣). استعمال خنطرة تدفق القيمة الخضراء لتعزيز الأداء المستدام في المؤسسات التعليمية. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٧. عبود، افراح عبد الهادي. (٢٠٢٤). «تقويم الأداء المستدام على لوحة قيادة التكاليف: دراسة نظرية»، بحث منشور في مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية (٢٠٢٤) مجلد (٢٠) عدد خاص وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادارة والاقتصاد تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لمدارج الاعمال وتحديات الابتكار.
٨. قبلي، لبيل. ٢٠١٧. «دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لمنظمات التأمين»، أطروحة دكتوراه، للحصول على درجة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حسنية.
٩. كاظم، حسين لأمير وعباس، رحيم عبيد وحيد، نور قاسم. (٢٠٢٣). «توظيف لوحة القيادة المستدامة في قياس وتقييم الأداء المستدام في الشركات الصناعية»، بحث غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل.
١٠. الكتاني. (٢٠٢٣). «تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية». مجلة الريادة للمال والأعمال، ٦٧-٨٣.
١١. لمواجدة، أسيل. دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية - دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن- عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٩.
١٢. المصري، سلمان عبد الكريم سلمان، (٢٠٢٢). «أثر الضوابط الرقابية لتكنولوجيا المعلومات على فاعلية الرقابة الداخلية في دائرة الجمارك الأردنية»، رسالة ماجستير في جامعة أهل البيت، كلية الأعمال، قسم المحاسبة.
1. Ahmed, F., & Khalifa, R. (2018). The role of internal control systems in enhancing sustainability performance: A case study of industrial organizations. *Journal of Business Ethics*, 15(2), 48-62. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3995-9>
2. Al-Ali, A. (2022). The Role Of Internal Control Systems In Enhancing Organizational Performance. *Journal Of Accounting And Organizational Change*, 18(4), 567-583. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2021-0187>
3. Al-Azzawi, M. (2020). The impact of internal control on sustainable performance in medium and large enterprises. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 25(4), 100-112. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2020.1003012>
4. Anderson U.L et al, « Comments By The auditing Standards Committee of auditing section of accounting association on the Institut of Internal Auditors' Proposed enhancement to the international professional practices-framework (IPPF), published by American Accounting Association, Current Issues in Auditing, vol 09, issue 01, USA, 2015
5. ARABOSAI. (2018). Monitoring the Sustainable Development Goals. Arab Organization of Supreme Audit Institutions
6. ARABOSAI. (2019). Performance Improvement Guide. Arab Organization of Supreme Audit Institutions
7. Aramide, S. F., & Bashir, M. M. (2021). The Effectiveness Of Internal Control System And Financial Accountability At Local Government Level In Nigeria. *International Journal Of Business And Management Invention*, 10(1), 25-33.
8. Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2023). Auditing and Assurance





- Services: An Integrated Approach (18th ed.). Pearson
- Benseghir, R. (2016). The role of control in improving institutional perfor- .9
[mance [Master's thesis, University of Tlemcen
- COSO. (2013). Internal control—Integrated framework: Executive sum- .10
mary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commis-
sion. [https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-fi-](https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf)
nal-may20.pdf
- Daft, R. (2012). Organization theory and design. Nelson Education .11
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st .12
century business. Capstone Publishing
- Hao, Zirong, Liu, Chenguang & Goh, Mark, 2020, Determining the ef- .13
fects of lean
- Hassan, M. (2021). Internal control systems and their effect on sustainable .14
financial and social performance in multinational companies. International
Journal of Sustainable Development & World Ecology, 28(1), 88–95. [https://](https://doi.org/10.1080/13504509.2021.1896718)
doi.org/10.1080/13504509.2021.1896718
- Lopez-de-Silanes, F., McCahery, J. A., & Pudschedl, P. C. (2024). Insti- .15
tutional investors and ESG preferences. Corporate Governance: An Interna-
tional Review (Forthcoming). Management, Stakeholders Pressures and Sus-
tainable Performance, Journal of
- Muhammad, A., Ibrahim, M., & Hussain, S. (2021). Impact of internal .16
control systems on the financial performance of SMEs. Journal of Risk and
Financial Management, 14(6), 270. <https://doi.org/10.3390/jrfm14060270>
- production and servitization of manufacturing on sustainable perfor- .17
mance, Sustainable
- Thorps, Deana, (2019) «5 missteps to avoid when evaluating internal .18
controls», ([https://www.journalofaccountancy.com/issues/2019/jul/evaluat-](https://www.journalofaccountancy.com/issues/2019/jul/evaluating-internal-control.html)
[ing-internal-control.html](https://www.journalofaccountancy.com/issues/2019/jul/evaluating-internal-control.html)). University of Shanghai for Science and Technol-
ogy, Vol. 23, Issue 1
- Wahab, A. (2022). The role of internal audit in evaluating sustainable per- .19
formance and its impact on the quality of financial reports. ResearchGate
Publication
- Zaid, Ahmed A., Sleimi, Mohammad & Alaqra, Nour, 2021, Environ- .20
mental Logistic Production and Consumption, Vol. 25, Elsevier
- Zhang, J., & Liu, Z. (2023). The impact of corporate social responsibil- .21
ity on financial performance and brand value. Sustainability, 15(24), 16864.
<https://doi.org/10.3390/su152416864>
- Zhang, Y., & Tang, Q. (2023). Internal Controls And Risk Mitigation: .22
Evidence From Emerging Markets. Emerging Markets Review, 56, 100865.
<https://doi.org/10.1016/j.ememar.2023.100865>

فصلية مُحكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية
العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ أيلول ٢٠٢٥ م

الذِّكْرُ الْبَيْضُ



فصلية مُحكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية



٣٨٦

Al-Thakawat Al-Biedh Maga-

Website address

White Males Magazine

Republic of Iraq

Baghdad / Bab Al-Muadham

Opposite the Ministry of Health

Department of Research and Studies

Communications

managing editor

07739183761

P.O. Box: 33001

International standard number

ISSN 2786-1763

Deposit number

In the House of Books and Documents

(1125)

For the year 2021

e-mail

Email

off reserch@sed.gov.iq

hus65in@gmail.com

فصلية محكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية
العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ أيلول ٢٠٢٥ م



فصلية محكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية



٣٨٧

general supervisor

Ammar Musa Taher Al Musawi

Director General of Research and Studies Department

editor

Mr. Dr. fayiz hatu alsharae

managing editor

Hussein Ali Mohammed Al-Hasani

Editorial staff

Mr. Dr. Abd al-Ridha Bahiya Dawood

Mr. Dr. Hassan Mandil Al-Aqili

Prof. Dr. Nidal Hanash Al-Saedy

a.m.d. Aqil Abbas Al-Rikan

a.m.d. Ahmed Hussain Hai

a.m.d. Safaa Abdullah Burhan

Mother. Dr. Hamid Jassim Aboud Al-Gharabi

Dr. Muwaffaq Sabry Al-Saedy

M.D. Fadel Mohammed Reda Al-Shara

Dr. Tarek Odeh Mary

M.D. Nawzad Safarbakhsh

Prof. Noureddine Abu Lehya / Algeria

Mr. Dr. Jamal Shalaby/ Jordan

Mr. Dr. Mohammad Khaqani / Iran

Mr. Dr. Maha Khair Bey Nasser / Lebanon