



أثر الثقافة التنظيمية في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية: دراسة ميدانية على عينة من الشركات العائلية بالسودان

عبد المجيد محمد احمد بخيت موسى

كلية الجزيرة للعلوم والتكنولوجيا- السودان

المؤلف: mjeed1988@gmail.com

تاريخ النشر: 15 يناير 2026م

تاريخ القبول: 18 نوفمبر 2025م

تاريخ الاستلام: 15 أكتوبر 2025م

المستخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (قيم العمل، أسلوب القيادة، الاتصال التنظيمي، الالتزام التنظيمي) في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (122) من المراجعين الداخليين والقيادات الإدارية العاملين في الشركات العائلية بالسودان. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان، بمعدل تأثير بلغ (96.7%). مما يؤكد أهمية دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المراجعة الداخلية، كما أظهرت الدراسة إن نمط الاتصال التنظيمي يؤثر بشكل سلبي ومعنوي في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان، بمعامل تأثير بلغ (35.5%)، مما يشير إلى أن قنوات الاتصال داخل الشركات تواجه بعض المشكلات التي تؤثر سلباً في تحسين أداء المراجعة الداخلية. أوصت الدراسة بضرورة تحسين نمط الاتصال التنظيمي المتبع، ليكون أكثر وضوحاً وتفاعلاً وتبادلاً في الاتجاهين لتفادي التأثيرات السلبية على أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان، والاهتمام بأبعاد الثقافة التنظيمية من خلال توفير برامج تدريبية تطويرية، لما لها من تأثير مباشر في تحسين أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، مراجعة داخلية، شركات عائلية، السودان.

The Impact of Organizational Culture on the Performance of Internal Auditing in Family-Owned Businesses: A Field Study on a Sample of Family Companies in Sudan

Abdelmageed M.A. Bakheit Musa

Elgezira College for Science and Technology

Corresponding Author: mjeed1988@gmail.com

Received: 15th October, 2025

Accepted: 18th November, 2025

Published :15th January, 2026

Abstract:

This study aimed at exploring the impact of organizational culture—represented by its dimensions (work values, leadership style, organizational communication, and organizational commitment)—on the performance of internal auditing in family-owned businesses. The research employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection. The sample consisted of 122 participants, including internal auditors and managerial leaders working in family businesses across Sudan. The findings revealed a statistically significant impact of the dimensions of organizational culture on the performance of internal auditing in family businesses in Sudan, with an overall effect rate of 96.7%. This underscores the critical role organizational culture plays in enhancing the quality of internal auditing. Notably, the study indicated that the pattern of organizational communication has a negative and statistically significant effect on the performance of internal auditing, with an impact coefficient of 35.5%. This suggests that communication channels within these companies face challenges that hinder improvements in internal audit performance. The study recommends the enhancement of organizational communication methods to ensure greater clarity, interactivity, and bidirectional exchange, thereby mitigating the negative effects on internal audit performance. Furthermore, it emphasizes the importance of strengthening organizational culture dimensions through developmental training programs, given their direct impact on improving internal audit performance in Sudanese family-owned businesses.

Keywords: *Organizational Culture, Internal Auditing, Family Businesses, Sudan.*

المقدمة:

تعتبر الشركات العائلية من أهم دعائم التنمية الاقتصادية في العديد من الدول، حيث تسهم في خلق فرص العمل وتحسن الناتج المحلي، فهي شركات تتميز بخصائص إدارية وتنظيمية تتداخل فيها العلاقات الأسرية مع الهيكل الإداري والتنظيمي، مما يوجد بيئة تنظيمية تختلف في سلوكها وأدائها عن باقي الشركات.

إن الثقافة التنظيمية لا غنى عنها فهي تؤثر على سلوك الأفراد والأنظمة داخل الشركات، من خلال منظومة من القيم، والمعتقدات، والتقاليد، وأنماط القيادة التي تُشكل بيئة العمل، وتؤثر في قرارات الموظفين ومستوى التزامهم، ففي الشركات العائلية، قد تتأثر الثقافة بالعوامل الاجتماعية والعائلية، مما يزيد من تعقيد العلاقة بينها وبين كفاءة الأداء المؤسسي، خصوصاً في أداء عمليات المراجعة الداخلية. تعد المراجعة الداخلية أداة للضبط المالي والإداري وضمان الامتثال للسياسات والإجراءات داخل الشركات، إلا أن أداء وظيفة المراجعة الداخلية قد يضعف في بيئة تفتقر إلى الشفافية، أو يغيب عنها الاتصال الفعال، أو يسود فيها أسلوب قيادي تقليدي يفتقر إلى المهنية. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في أداء المراجعة الداخلية في بيئة الشركات العائلية بالسودان.

مشكلة الدراسة:

تعاني الشركات ذات الطابع العائلي من تداخل الأدوار الإدارية، وغياب الفصل بين الملكية والإدارة، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة التي تتسم بسيطرة العائلة على القرارات، وتداخل العلاقات الشخصية مع المسارات الإدارية والمهنية، مما يضعف من حيادية المراجعين الداخليين ويحد من قدرتهم على أداء المهام المنوطة بهم. بناءً على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان؟

يتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

1. ما أثر قيم العمل في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان؟
2. ما أثر أسلوب القيادة في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان؟
3. ما أثر نمط الاتصال التنظيمي في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان؟
4. ما أثر مستوى الالتزام التنظيمي في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال التالي:

1. أهمية الدراسة العلمية: تسليط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية، تساهم الدراسة في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المراجعة الداخلية. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن للباحثين الاستفادة منه مستقبلاً لدراسة تأثيرات الثقافة التنظيمية في عمليات المراجعة الداخلية.
2. أهمية الدراسة العملية: يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة الشركات العائلية بالسودان في تحسين آليات المراجعة والتأكد من مطابقة الإجراءات للأخلاقيات والمعايير المتبعة. توجيه الشركات العائلية نحو تبني ثقافة تنظيمية قوية ومتناسكة، لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقليل فرص المخاطر المتعلقة بالاحتيال أو الأخطاء المالية. كما يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في إرشاد المراجعين الداخليين والمستشارين في تحسين استراتيجيات المراجعة داخل الشركات العائلية، لتحسين قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية والإدارية.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل أساسي للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان، من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل أثر قيم العمل في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.
2. تقييم أثر أسلوب القيادة في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.
3. دراسة تأثير الاتصال التنظيمي في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.
4. قياس أثر الالتزام التنظيمي في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (قيم العمل، أسلوب القيادة، الاتصال التنظيمي، الالتزام التنظيمي) في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان. تتفرع منها الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم العمل في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال التنظيمي في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الالتزام التنظيمي في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود المكانية: الشركات العائلية - السودان.
2. الحدود الزمانية: 2025/5/4-1/7م.
3. الحدود البشريّة: عينة من المراجعين الداخليين والقيادات الإدارية العاملين في الشركات العائلية بالسودان.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1 - الإطار النظري:

وفقاً للزبياري (2020) أن ثقافة المنظمة هي بيئتها الثقافية، هي الغلاف القيمي، والفكري، والسلوكي، والمعرفي الذي يغلف المنظمة، ويكون المرجعية، لقيادتها الإدارية، والعاملين فيها، إنها الهوية، والهوية هي كلما يميزك عن الغير، فتقافة المنظمة هي خصوصياتها، وارتباطها وعلاقتها برسالة المنظمة، وفلسفتها واستراتيجيتها. كما يشير المحمدي (2022) إلى أنها الهوية غير الرسمية للمنظمة، والتي تعكس طريقة التفكير والسلوك والتفاعل بين العاملين، وتساعد على خلق بيئة عمل متجانسة ومتماسكة تحفز الأداء وتحقق الأهداف.

عرفها Amayreh (2023) بأنها نتاج تفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة، مثل الاستعداد للمخاطر والعمل الجاد واحترام الآخرين. ويضيف Ghaleb (2024) بأنها النظام الذي يضبط كيفية أداء الأفراد لأعمالهم، ويتضمن ذلك القيم الأساسية، والمعتقدات، والافتراضات التي يتقاسمها أفراد المنظمة والتي تؤثر على السلوك والقرارات داخل المنظمة.

يرى منصور (2025) بأنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي توجه طريقة تفكيرهم وتصرفهم واتخاذ قراراتهم داخل بيئة العمل.

يعرف الباحث الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والفرضيات والمعارف السائدة بين العاملين في الشركات العائلية، والتي تنعكس من خلال قيم العمل، نمط القيادة، وطرق التواصل، ومستوى الالتزام التنظيمي وتمثل إطار العمل الذي يوجه أفراد العاملين لتحقيق أهداف الشركة وبالتالي أهدافهم.

ذكر كلاً من Aboramadan & et al (2020) والبشير وآخرون (2023) إن الثقافة التنظيمية تتأثر بعدة عوامل أبرزها: تاريخ المنظمة وشكل ملكيتها، حيث تميل المنظمات العائلية إلى المركزية والرقابة؛ وحجم المنظمة، فكلما كبر حجمها زادت رسميتها وظهرت الحاجة للتخصص والتنسيق؛ وكذلك التكنولوجيا، إذ تناسب العمليات الروتينية ثقافة الدور، بينما تناسب التكنولوجيا المتغيرة ثقافة المهمة أو السلطة؛ كما تلعب الأهداف دوراً في تشكيل الثقافة وفقاً لطبيعتها؛ وتؤثر البيئة المحيطة، حيث تتطلب البيئات المتغيرة ثقافة مرنة كثقافة المهمة؛ وأخيراً الأفراد، إذ يفضل البعض بيئة منظمة وأمنة (ثقافة الدور)، في حين يجذب الآخرون لثقافات تتيح الإبداع والاستقلالية مثل ثقافتها المهمة أو السلطة.

أوضح كلاً من توفيق (2023) أن الثقافة التنظيمية تتضمن الأبعاد التالية:

- أ. قيم العمل: المبادئ والمعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة وتحدد ما يعتبر مقبولاً أو مرفوضاً في بيئة العمل.
- ب. أسلوب القيادة: هو النهج الإداري الذي يتبعه القائد في توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، ويتأثر بثقافة المنظمة وطبيعة العاملين.
- ج. نمط الاتصال التنظيمي: هو الأسلوب المتبع في تبادل المعلومات داخل المنظمة بين المستويات الإدارية المختلفة، سواء كان رسمياً أو غير رسمي.
- د. الالتزام التنظيمي: هو درجة ارتباط الفرد بالمنظمة واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها والبقاء ضمنها.

المراجعة الداخلية

يرى خليفة (2020) أن المراجعة الداخلية نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى تقديم التأكيدات والاستشارات المصممة لإضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة. كما يرى عابدين (2020) بأنها فحص موضوعي ومستقل للأنشطة المالية وغير المالية في المنظمة، بهدف التأكد من كفاءة وفعالية استخدام الموارد، ومدى الالتزام بالسياسات والإجراءات، وتحقيق الأهداف التنظيمية. أورد Jarah & et al (2022) تعريفاً للمراجعة الداخلية بأنها وظيفة إدارية مستقلة تُستخدم كوسيلة لفحص وتقييم أنشطة المنظمة المختلفة، للتأكد من سلامة النظم، والكشف عن الانحرافات، وتحسين الأداء. كما عرفها Tawfik & et al (2023) بأنها وظيفة تقييمية داخلية تهدف إلى فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية والسياسات والإجراءات المطبقة داخل الوحدة الاقتصادية لضمان حماية أصولها. يعرف الباحث المراجعة الداخلية بأنها مجموعة الأنشطة الرقابية والتقييمية، التي يمارسها المراجعون الداخليون داخل الشركات العائلية وفق خطة سنوية معتمدة، بهدف فحص وتقييم مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات، والتحقق من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والمالية، وتقديم التوصيات التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ضمن ممارسة مستقلة وحيادية تتوفر لها الموارد والمعلومات اللازمة. يرى على وآخرون (2022) أن أهمية المراجعة الداخلية تكمن في تعزيز الرقابة والشفافية داخل المنظمة، والكشف عن المخاطر، تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الحوكمة المؤسسية.

ذكر خليفة (2020) أن المراجعة الداخلية إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها: تقييم فعالية الرقابة الداخلية، تحقيق الأهداف التنظيمية، الكشف عن المخاطر وإدارتها، تحسين الكفاءة والفعالية، ضمان الامتثال للسياسات والإجراءات المعتمدة بالشركة، ودعم عملية اتخاذ القرارات.

2 - الدراسات السابقة:

دراسة Rahman (2021): هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة، بما في ذلك أسلوب القيادة، وأنماط التواصل، والمناخ الأخلاقي، والعمل الجماعي، والتوجه نحو المخاطر، على عمليات التدقيق. تم استخدام المنهج النوعي، من خلال مراجعة الأدبيات، ومقابلات مع متخصصين في التدقيق، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية في ممارسة عمليات التدقيق.

دراسة Alqaraleh & Oudat (2022): هدفت الدراسة للتعرف على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وفعالية التدقيق الداخلي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (153) مراجعاً داخلياً بالمؤسسات العامة الأردنية. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر للثقافة التنظيمية في فعالية التدقيق الداخلية، وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً في التوسط في بين تكنولوجيا المعلومات ونجاح عمليات التدقيق الداخلي.

دراسة موسى والطائي (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف تدقيق الثقافة التنظيمية وأهمية ومتطلبات استخدامه في الوحدات الاقتصادية ودوره في تعزيز الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وإضافة قيمة للوحدة الاقتصادية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة مكونة من (95) من موظفي أمانة بغداد، توصلت الدراسة إلى إن إجراء تدقيق للثقافة التنظيمية وأخلاقيات

العمل في كافة الوحدات الاقتصادية يعمل على تكوين نهج للوحدة باتجاه إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، فضلاً عن كونه يساعد في توفير تأكيد بأن الإدارة مسؤولة عن تعزيز النزاهة والقيم الأخلاقية.

دراسة موسى (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على محركات الثقافة التنظيمي على جودة عمل المراجعة الداخلية، تم استخدام المنهج التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (90) من موظفي الرقابة والتدقيق بأمانة بغداد، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمي تعزز من جودة المراجعة الداخلية تساعد على معالجة مواطن الضعف في المراجعة الداخلية.

دراسة Sudharma *et al.* (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية ودور المدقق الداخلي ونزاهة المدقق في منع الاحتيال، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة مكونة من (46) من المراجعين الداخليين العاملين بمفتشية المنطقة بمقاطعة جنوب سولاويزي بأندونيسيا، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي ومهم على منع الاحتيال، في حين أن دور المدققين الداخليين ونزاهة المدقق ليس لهما تأثير ضئيل أو مهم على منع الاحتيال.

دراسة Riswanda & Atarwaman (2023): هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية ودور التدقيق الداخلي والأخلاقيات الشخصية على منع الاحتيال. تم استخدام المنهج المسحي الكمي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (36) من مديري البنوك، والمدققين الداخليين، وموظفي المحاسبة بالمصارف الإندونيسية. أظهرت النتائج أن ثقافة الشركة ودور التدقيق الداخلي والمعنويات الفردية لها تأثير إيجابي ومهم على منع الاحتيال.

دراسة Surya *et al.* (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية عمليات التدقيق الداخلي داخل المؤسسات. تم استخدام المنهج النوعي من خلال مراجعة شاملة للأدبيات، والمقابلات مع المراجعين الداخليين والقادة الإداريين. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية القوية، التي تتميز بالمعايير الأخلاقية والشفافية والمساءلة تعزز فعالية التدقيق الداخلي من خلال تعزيز الثقة والامتثال والتعاون بين الموظفين.

دراسة Panatap (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية ودور التدقيق الداخلي في منع الاحتيال. تم استخدام المراجعة المنهجية للأدبيات، من خلال اختيار (10) دراسات كانت أكثر ارتباطاً، نشرت خلال الفترة من 2019-2023، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية ودور التدقيق الداخلي لهما تأثير إيجابي على الوقاية من الاحتيال، مما يشير إلى أنه كلما تحسنت الثقافة التنظيمية والتدقيق الداخلي، تحسنت آليات الوقاية من الاحتيال داخل المنظمة.

دراسة Suryani & *et al.* (2025): هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية والرقابة الداخلية في منع الاحتيال بالمؤسسات الحكومية. تم استخدام المنهج النوعي، من خلال المقابلات الموظفين بالوكالات الحكومية داخل حكومة مقاطعة بنجكولو الإندونيسية، وتحليل الوثائق المتعلقة بأنظمة الرقابة الداخلية. خلصت نتائج الدراسة إلى أن ضعف الثقافة التنظيمية والتنفيذ غير الفعال للضوابط الداخلية هما العاملان الرئيسيان اللذان يخلقان فرصاً للاحتيال.

الفجوة البحثية:

يلاحظ من خلال استعراض الدراسة السابقة غياب الدراسات التي تتناول تأثير الثقافة التنظيمية في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان، بالرغم من وجود دراسات تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على المراجعة الداخلية في مؤسسات أخرى، مثل دراسات Rahman (2021) وAlqaraleh & Oudat (2022)، إلا أن هناك نقصاً في الأدبيات التي تركز على البيئة السودانية، وخاصة في الشركات العائلية التي تتسم بخصوصيات تنظيمية وثقافية قد تؤثر بشكل مختلف على عمليات المراجعة الداخلية. كما أن معظم الدراسات تناولت تأثيرات الثقافة التنظيمية ركزت على جوانب أخرى مثل منع الاحتيال أو الرقابة الداخلية، بينما لم تتناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية، مما يمثل فجوة بحثية تستحق الدراسة.

الدراسة الميدانية:

1. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لأغراض الدراسة التي تسعى للتعرف على درجة تطبيق الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان، حيث يهتم بوصف الظاهرة وصفاً تفصيلياً كما توجد على الواقع من خلال منهجية علمية سليمة، ويبين النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة كمية يمكن تفسيرها، ويقترح الأساليب المثلى التي يجب أن تكون عليها.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المراجعين الداخليين والقيادات الإدارية بالشركات العائلية بالسودان، تم اختيار عينة قصدية، واشتملت عينة الدراسة على (122) من المراجعين الداخليين والقيادات الإدارية في الشركات العائلية بالسودان، تم توزيع الاستبانة عليهم، وكانت كل الاستبانات التي تم جمعها صالحة للتحليل. الجدول (1) يبين وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة.

جدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين عينة الدراسة

النسبة	العدد	الفئات العمرية
6.6	8	أقل من 30 سنة
32.0	39	30 وأقل من 40 سنة
41.0	50	40 وأقل من 50 سنة
20.5	25	50 سنة فأكثر
النسبة	العدد	المستوى التعليمي
43.4	53	بكالوريوس
35.2	43	ماجستير
21.3	26	دكتوراه
النسبة	العدد	الخبرة العملية
7.4	9	أقل من 5 سنوات
27.0	33	5 وأقل من 10 سنوات
34.4	42	10 وأقل من 15 سنة
31.1	38	15 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2025م

يلاحظ من خلال الجدول (1) ما يلي: أن أعلى فئة بين الفئات العمرية، تتراوح ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 41.0%، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة الأكثر خبرة. أما من حيث المستوى التعليمي، فإن الفئة الأعلى كانوا حملة البكالوريوس بنسبة 43.4%، تليها الماجستير بنسبة 35.2%، مما يدل على توافر مستوى تعليمي جيد لدى أفراد العينة المبحوثة، وأخيراً الخبرة العملية، حيث أن النسبة الأعلى من المبحوثين يمتلكون خبرة تتراوح بين 10 وأقل من 15 سنة بنسبة 34.4%، تليها فئة من لديهم 15 سنة فأكثر بنسبة 31.1%، مما يدل على امتلاك أفراد العينة المبحوثة لمستوى خبرة عملية جيد تدعم آراءهم حول موضوع الدراسة.

3. أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، التي تطرقت إلى الثقافة التنظيمية وأداء المراجعة الداخلية مثل دراسة Rahman (2021)، دراسة موسى (2023)، دراسة Sudharma & et al (2023)، دراسة Riswanda & Atarwaman (2023) ودراسة Panatap (2024)، تم الاستفادة منها في بناء أداة الدراسة.

لتحقيق الهدف من الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم تطوير أداة الدراسة بناءً على الواقع الميداني، وتكون من جزأين: الجزء الأول: البيانات الديموغرافية: وتشتمل على (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)، الجزء الثاني يشتمل على محوري الدراسة يتضمن المحور الأول الثقافة التنظيمية (28) عبارة، موزعة على أبعادها الأربعة (قيم العمل، أسلوب القيادة، نمط الاتصال التنظيمي، الالتزام التنظيمي)، ويتضمن المحور الثاني أداء المراجعة الداخلية (7) عبارات. وقد تم تصميم الأداة وفقاً لمقياس "ليكرت" الخماسي (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً)، لتحديد درجة أثر الثقافة التنظيمية في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.

4. ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) لقياس الثبات، وتلاحظ من الجدول (2) أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.945)، وأن قيم الثبات لمتغيرات الدراسة تراوحت ما بين (0.919-0.957)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول (2): معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	الفكرونباخ
قيم العمل	7	0.939
أسلوب القيادة	7	0.957
نمط الاتصال التنظيمي	7	0.954
الالتزام التنظيمي	7	0.957
أداء المراجعة الداخلية	7	0.919
المجموع	35	0.945

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2025م

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((version.25) ولجأت إلى الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المبحوثة.
- أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بما يفيد في وصف عينة الدراسة واتجاهاتها.
- اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي، لايجاد معامل الالتواء (Skewness) والتفطح (Kurtosis).
- تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

6. التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

لتحديد اعتدال البيانات وتحديد الأساليب الإحصائية الملائمة، وللتأكد من أن بيانات أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفطح (Kurtosis) لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما مبين بالجدول (3).

جدول (3): التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

معامل التفلطح Kurtosis	معامل الالتواء Skewness	المتغير
-0.343	-0.672	قيم العمل
0.323	-1.005	أسلوب القيادة
0.448	-0.892	نمط الاتصال التنظيمي
-0.464	-0.718	الالتزام التنظيمي
-0.586	-0.747	أداء المراجعة الداخلية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2025م
يلاحظ من الجدول (3) أن جميع متغيرات الدراسة تتمتع بتوزيع طبيعي مقبول، حيث تقع قيم الالتواء والتفلطح ضمن النطاق الإحصائي المقبول (±1)، مما يسمح باستخدام الأساليب المعملية.

7. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يشتمل هذا الجزء على تحليل محاور الدراسة للتمكن من مناقشة فرضياتها من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وترتيب مجالات الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

لمعرفة مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركات العائلية بالسودان موضع الدراسة، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية، كما مبينة بالجدول (4).

جدول (4): الإحصاء الوصفي لعبارات محور الثقافة التنظيمية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
4	مرتفع	0.93	3.99	قيم العمل
3	مرتفع	0.94	4.03	أسلوب القيادة
2	مرتفع	0.82	4.11	نمط الاتصال التنظيمي
1	مرتفع	0.76	4.19	الالتزام التنظيمي
-	مرتفع	0.86	4.08	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2025م
يلاحظ من الجدول (4) نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد الثقافة التنظيمية، حيث تشير النتائج إلى أن جميع الأبعاد جاءت بمستوى استجابة مرتفع، مما يدل على وجود إدراكاً إيجابياً لدى المبحوثين تجاه الثقافة التنظيمية في الشركات العائلية بالسودان. وقد حقق بعد (الالتزام التنظيمي) المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري بلغ (0.76)، مما يدل على ولاء الموظفين والتزامهم تجاه شركاتهم، بينما حققت بعد (قيم العمل) أدنى متوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، مما يشير إلى وجود تباين في آراء المبحوثين رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع، كما أن المتوسط العام لجميع الأبعاد بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.86)، مما يؤكد وجود تقارب بين استجابات المبحوثين، ويشير إلى وجود مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية في الشركات العائلية بالسودان.

المحور الثاني: أداء المراجعة الداخلية

للتعرف على أداء المراجعة الداخلية تم حساب المتوسط والانحراف المعياري للعبارات، التي تقيس أداء المراجعة الداخلية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. وذلك كما هو مبين بالجدول (5) التالي:

جدول (5): الإحصاء الوصفي لأداء المراجعة الداخلي

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
2	مرتفع جداً	0.74	4.42	يتم تنفيذ أعمال المراجعة وفقاً لخطة سنوية واضحة.
6	مرتفع	0.83	4.03	تُمارس المراجعة الداخلية باستقلالية وحيادية.
4	مرتفع	1.05	4.30	توفر إدارة الشركة الدعم الكافي لوظيفة المراجعة الداخلية.
1	مرتفع جداً	1.02	4.51	يلتزم المراجعون الداخليون بالمعايير المهنية.
3	مرتفع جداً	0.91	4.39	يُتاح للمراجعين الوصول إلى جميع المعلومات المطلوبة
5	مرتفع	0.86	4.05	توجد متابعة دورية لتنفيذ توصيات المراجعة الداخلية.
7	مرتفع	1.16	3.97	توجد معايير واضحة لتقييم أداء المراجعين الداخليين
-	مرتفع	0.94	4.24	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2025م

يلاحظ من خلال الجدول (5) الإحصاء الوصفي لأداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية، حيث حصلت العبارة (يلتزم المراجعون الداخليون بالمعايير المهنية)، على أعلى متوسط بلغ (4.51) بانحراف معياري (1.02)، مما يشير إلى إدراك عالي لدى المبحوثين، لأهمية الالتزام بالمعايير المهنية، ويعكس مستوى مرتفعاً جداً من الثقة في كفاءة المراجعين. كما حصلت العبارة (وجد معايير واضحة لتقييم أداء المراجعين الداخليين)، على أقل ترتيب بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (1.16)، ما يدل على تفاوت الآراء حول وجود معايير واضحة لتقييم أداء المراجعين الداخليين. وقد بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (4.24) بانحراف معياري (0.94)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الاستجابة الكلي تجاه أداء المراجعة الداخلية جاء مرتفعاً، مما يشير إلى فاعلية أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.

8. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد للتعرف على أثر كل متغير في المتغير التابع (أداء المراجعة الداخلية) والجدول (6) يبين نتائج التحليل:

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان

المتغيرات	B Coefficients		قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	Standardized (Beta)	Unstandardized (B)		
(Constant)	-	.580	3.512	.001
قيم العمل	.363	.304	2.418	.017
أسلوب القيادة	.365	.301	3.688	.000
نمط الاتصال التنظيمي	-.355	-.335	-3.068	.003
الالتزام التنظيمي	.608	.623	5.119	.000
R		.983 ^a		
R Square		.967		
Adjusted R Square		.966		
F		863.368		
Sig.		.000 ^b		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2025م

تشير نتائج الجدول (6) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها في أداء المراجعة الداخلية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) نحو (0.967)، مما يعني أن 96.7% من التغير في أداء المراجعة الداخلية يُعزى إلى أبعاد الثقافة التنظيمية، كما أن القيمة الإحصائية ($F = 863.368$) بمستوى دلالة ($Sig = .000$) مما يؤكد معنوية النموذج ككل. أما الفرضيات الفرعية، فقد ثبتت صحة ثلاث منها؛ حيث كان للأبعاد "قيم العمل" ($T = 2.418, Sig = .017$)، و"أسلوب القيادة" ($T = 3.688, Sig = .000$)، و"الالتزام التنظيمي" ($T = 5.119, Sig = .000$) تأثيرات طردية ودالة إحصائية في أداء المراجعة الداخلية. بينما تبين أن بعد "نمط الاتصال التنظيمي" له تأثير عكسي ودال إحصائياً ($T = -3.068, Sig = .003$)، مما يشير إلى أن أسلوب الاتصال المتبع قد لا يسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الدراسة الرئيسة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (قيم العمل، أسلوب القيادة، الاتصال التنظيمي، الالتزام التنظيمي) في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كلاً دراسة Rahman (2021)، دراسة Alqaraleh & Oudat (2022)، دراسة موسى (2023)، دراسة Surya & et al (2023) التي أكدت على وجود أثر للثقافة التنظيمية في المراجعة الداخلية.

ثالثاً: النتائج والتوصيات

1. النتائج: يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن قيم العمل تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان، بمعامل تأثير بلغ (36.3%)، مما يدل على أن توافر قيم إيجابية بالشركات تسهم في تحسين أداء المراجعة الداخلية.
- بينت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان، بمعامل تأثير بلغ (36.5%)، مما يدل على أن أسلوب القيادة المتبع بالشركات يحسن من أداء المراجعة الداخلية.
- أوضحت نتائج الدراسة أن نمط الاتصال التنظيمي يؤثر بشكل سلبي ومعنوي في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان، بمعامل تأثير بلغ (35.5%)، مما يشير إلى إن قنوات الاتصال داخل الشركات تواجه بعضا المشكلات التي تؤثر سلباً في تحسين أداء المراجعة الداخلية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان، بمعامل تأثير بلغ (60.8%)، مما يؤكد على أن بناء ثقافة الالتزام والولاء بالشركات يسهم في تحسين أداء المراجعة الداخلية.
- أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان، بمعامل تأثير بلغ (96.7%)، مما يؤكد أهمية دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المراجعة الداخلية.

2. التوصيات: بناءً على النتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- زيادة الاهتمام بقيم العمل، مثل الشفافية، والنزاهة، والمسؤولية، لما لها من دور فعال تحسين عمليات المراجعة والارتقاء بآدائها في الشركات العائلية بالسودان.
- العمل على تبني أساليب قيادة تشاركية وتحفيزية لتمكين الموظفين وتوفير بيئة عمل تشجع على التعاون بين فرق المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.
- تحسين نمط الاتصال التنظيمي المتبع ليكون أكثر وضوحاً وتفاعلاً وتبادلاً في الاتجاهين لتفادي التأثيرات السلبية على أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.
- ترسيخ ثقافة الالتزام والولاء التنظيمي من خلال برامج تحفيزية وسياسات تشجع على الأداء المهني والالتزام بمعايير العمل في الشركات العائلية بالسودان.
- الاهتمام بأبعاد الثقافة التنظيمية من خلال توفير برامج تدريبية تطويرية، لما لها من تأثير مباشر في تحسين أداء المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بالسودان.

المصادر والمراجع:

- البشر، سعود غسان، وآخرون. (2023). المراجعة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي العربية: (دراسة وصفية). مجلة الفنون الآداب وعلوم الإنسانية والاجتماع <https://doi.org/10.33193/JALHSS.94.2023.872> (94).
- الزبياري، جعفر. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار ودائل للنشر والتوزيع.
- المحمدي، سعد علي ربحان. (2022). إدارتنا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- توفيق، حسام الدين سيد توفيق. (2023). تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات "بالتطبيق على قطاع الاتصالات". مجلة العلوم الإدارية والسياسية، 1(1)، 1-10. [doi: 10.21608/mawa.2023.212292.100362](https://doi.org/10.21608/mawa.2023.212292.100362)
- خليفة، محمد أحمد كاسب. (2020). حوكمة الشركات ما بين التمويل والتدقيق الداخلي. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
- عابدين، محمد مهدي. (2020). موسوعة الحوكمة في الشركات والبنوك. ج 1. القاهرة: دار محمود للنشر والتوزيع.
- علي، منذر محمد، عبد الله، عمرو صلاح، وخطاب، جمال سعد. (2022). أثر تفعيل تقنيات الذكاء الاصطناعي على تعزيز أنشطة المراجعة الداخلية "دراسة ميدانية" (باللغة الإنجليزية). مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية. 6(3) [doi: 10.21608/aljalexu.2022.268684](https://doi.org/10.21608/aljalexu.2022.268684)
- منصور. مروة. (2025). دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية). (2). [doi: 10.21608/sjsc.2025.360308.156257](https://doi.org/10.21608/sjsc.2025.360308.156257)
- موسى، نوفل محمود. (2023). أثر محركات الثقافة التنظيمية على جودة التدقيق الداخلي: دراسة تطبيقية على أمانة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد. 48(138). <https://doi.org/10.31272/jae.i138.111548>
- موسى، نوفل محمود، والطائي، سلوى حافظ. (2022). دور تدقيق الثقافة التنظيمية في تقييم الرقابة وإدارة المخاطر: دراسة تطبيقية على أمانة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد. 19(61). [Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.61.2.1](https://doi.org/10.25130/tjaes.19.61.2.1)
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H. and Zaidoune, S. (2020), "Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context", Journal of Management Development. 39(4). <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Alqaraleh, M & Oudat, M. (2022). The Mediating Role of Organizational Culture on the Relationship Between Information Technology and Internal Audit Effectiveness. Corporate Governance and Organizational Behavior Review, volume. 6(1). <http://dx.doi.org/10.22495/cgobrv6i1p1>
- Amayreh, K. (2023). The Role of Organizational Culture on the Relationship between Knowledge Management and Employee Performance in Jordan. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences. 13. [10.6007/IJARAFMS/v13-i3/19389](https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v13-i3/19389).
- Ghaleb, B. (2024). The importance of organizational culture for business success. Journal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi. 2. 727-735. [10.59653/jimat.v2i03.1098](https://doi.org/10.59653/jimat.v2i03.1098).

- Jarah, B. A. F., AL Jarrah, M. A., Al-Zaqeba, M. A. A., & Al-Jarrah, M. F. M. (2022). The Role of Internal Audit to Reduce the Effects of Creative Accounting on the Reliability of Financial Statements in the Jordanian Islamic Banks. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 60. <https://doi.org/10.3390/ijfs10030060>
- Panatap, J. (2024). The Influence of Organizational Culture and the Role of Internal Audit on Fraud Prevention. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 4(6), 738–743. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v4i6.2212>
- Rahman, C. (2021). Organizational Culture and Its Influence on Auditing Practices: A Case Study in Audit Firms. *Golden Ratio of Auditing Research*, 1(1), 24–33. <https://doi.org/10.52970/grar.v1i1.363>
- Riswanda, J. & Atarwaman, R. (2023). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, THE ROLE OF INTERNAL AUDITORS AND INDIVIDUAL MORALITY ON FRAUD PREVENTION. *International Journal Publisher*. [18. 1415-1422. 10.17605/OSF.IO/T9KY7](https://doi.org/10.17605/OSF.IO/T9KY7) .
- Sudharma, F. Z. ., Haliah, & Nirwana. (2023). The Effect of Organizational Culture, the Role of Internal Auditor and Auditor Integrity on Fraud Prevention . *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(5), 831–850. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i5.6221>
- Surya, F., Pramudita, T. ., Wijaya, D. ., Permadi, D. ., & Putri, E. . (2023). The Influence of Work Culture on the Effectiveness of Internal Audit: A Qualitative Study. *Golden Ratio of Auditing Research*, 3(1), 01–10. <https://doi.org/10.52970/grar.v3i1.372>
- Suryani, P., Gaol, L. L., Kuswanti, E., & Sukatmi, S. (2025). The Interpretation of Organizational Culture and Internal Control in Preventing Fraud: A Case Study in the Bengkulu Provincial Government. *Jurnal Akuntansi*, 15(1), 61–70. <https://doi.org/10.33369/jakuntansi.15.1.61-70>
- Tawfik, O. I., Durrah, O., & Aljawhar, K. A. (2023). The Role of The Internal Auditor in Strengthening the Governance of Economic Organizations Using the Three Lines of Defense Model. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(7), 341. <https://doi.org/10.3390/jrfm16070341>