



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد / قسم المحاسبة

ماجستير مراجعة حسابات

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي

- دراسة ميدانية -

"رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في مراجعة الحسابات"

إعداد

أسامة جوزيف البخيتان

إشراف

الدكتور عمر محمد سيدي

المدرس في قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق.

بسم الآب والأبن والروح القدس الإله الواحد. آمين

لأنَّ الله لم يُعْطِنَا رُوحَ الْفَشْلِ، بل رُوحَ الْقُوَّةِ
وَالْمَحَبَّةِ وَالنُّصْحِ.

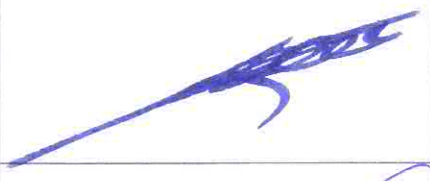
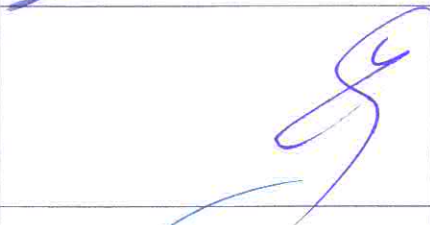
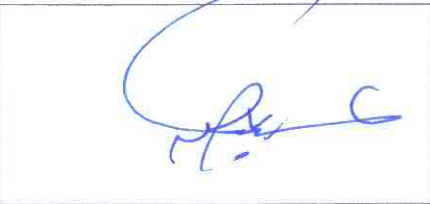
٢تيموثاوس ١ : ٧

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي
دراسة ميدانية

إشراف
د. عمر سيدي

إعداد
أسامة البخيتان

موافقة أعضاء لجنة الحكم بعد المناقشة العلنية وإجراء التعديلات

الاسم والمرتبة العلمية	التوقيع
الدكتور: عقبة الرضا الأستاذ المساعد في قسم المحاسبة – كلية الإقتصاد- جامعة دمشق	
الدكتور: عمر سيدي المدرس في قسم المحاسبة – كلية الإقتصاد- جامعة دمشق	
الدكتور: رياض عبد الرؤوف المدرس في قسم المحاسبة – كلية الإقتصاد- جامعة دمشق	

تصريح

أُصِرَّحُ بأن هذه الدراسة (دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي - دراسة ميدانية) غير مقتبسة من أي عمل علمي منشور مسبقاً، ولم يُسبق أن قُبِلَتْ للحصول على أية شهادة علمية.

الباحث

أسامة جوزيف البخيتان

شكر وتقدير

في البدء كل الشكر والحمد أبدأ لله الذي أعطاني القوة، والمعرفة، والطموح، والصبر على إتمام هذا الجهد المتواضع.

يسعدني في هذا المقام وبعد إتمام هذه الدراسة أن أتقدم بالشكر الجزيل والاحترام والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور عمر سيدي، على قبوله الإشراف على هذه الدراسة وعلى ما قدمه لي من نصح وإرشاد وكونه لم يبخل عليّ بتوجيهاته الكريمة.

كما أتقدم بالشكر والاحترام للسادة عضوي لجنة المناقشة:

الدكتور عقبه الرضا

والدكتور رياض عبد الرؤوف

وذلك لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما بذلاه من جهد ووقت في قراءة، ومناقشة هذه الدراسة وإغناءها من خلال ما قدماه من ملاحظات بناءة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إبداء النصح والمشورة، وقدم لي يد العون في توفير المعلومات، وتعاون معي واستجاب بالرد على جميع الاستفسارات.

الإهداء

إلى من علّمني وشجعني دوماً لأكون طموحاً محباً للعلم، من كانت محبتهم وفخرهم بي
سراجاً لطريقي. أبي وأمي وإخوتي وأخواتي

إلى من اخترتها لتكون شريكتي في التجربة الأولى من كل شيء. نورة عمري -زوجتي

إلى الوحيد الذي يفرح لي كما لنفسه. أخي عطاالله

إلى روحك الطاهرة أخي وصديقي. عطاف

إلى إخوتي قبل أن يكونوا أصدقائي.

عيسى، سامر، عمر، مضر، جان، مايكل، إلياس، حسن، رواد، جان.

إلى كنيسة الغالية على قلبي. كنيسة يسوع نور العالم

لكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية
ت	موافقة أعضاء لجنة المناقشة
ث	تصريح
ج	شكر وتقدير
ح	الإهداء
خ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ش	فهرس الأشكال
ش	فهرس الملاحق
ص	قائمة الاختصارات
ض	مستخلص الدراسة باللغة العربية
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
٢	المقدمة
٣	١-١ مشكلة الدراسة.
٤	٢-١ أهمية الدراسة.
٤	٣-١ أهداف الدراسة.

٥	الدراسات السابقة.	٤-١
١٧	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.	٥-١
١٧	فرضيات الدراسة.	٦-١
١٨	محددات الدراسة.	٧-١
١٨	نموذج الدراسة.	٨-١
	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي.	
٢٠	المقدمة	
	المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي وخصائصه.	١-٢
٢١	نشأة التخطيط ومراحل تطوره.	١-١-٢
٢٢	تعريف التخطيط الاستراتيجي.	٢-١-٢
٢٣	أهمية التخطيط الاستراتيجي ومسوغاته.	٣-١-٢
٢٦	أهداف التخطيط الاستراتيجي.	٤-١-٢
٢٦	خصائص التخطيط الاستراتيجي ومزاياه.	٥-١-٢
٢٧	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى.	٦-١-٢
	المبحث الثاني: متطلبات ومعوقات، أنواع التخطيط الاستراتيجي ومستوياته.	٢-٢
٢٨	متطلبات التخطيط الاستراتيجي.	١-٢-٢
٣٠	معوقات التخطيط الاستراتيجي.	٢-٢-٢
٣١	أنواع التخطيط الاستراتيجي.	٣-٢-٢

٣٢	مستويات التخطيط الاستراتيجي.	٤-٢-٢
٣٤	المبحث الثالث: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.	٣-٢
	الفصل الثالث: التدقيق الداخلي	
٥٥	المقدمة	
٥٦	المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي والعوامل المؤثرة فيه	١-٣
٥٦	نشأة التدقيق الداخلي وتطوره.	١-١-٣
٥٨	مفهوم التدقيق الداخلي وأهدافه.	٢-١-٣
٦٢	أنواع التدقيق الداخلي.	٣-١-٣
٦٣	العوامل المؤثرة في فعالية التدقيق الداخلي.	٤-١-٣
٦٤	المبحث الثاني: قواعد السلوك المهني ومعايير التدقيق الداخلي.	٢-٣
٦٤	قواعد السلوك المهني للتدقيق الداخلي.	١-٢-٣
٦٦	معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها.	٢-٢-٣
٦٨	المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء التدقيق الداخلي.	٣-٣
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية واختبار الفروض	
٧٠	المقدمة	
	المبحث الأول: منهجية الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة	١-٤
٧١	منهجية الدراسة.	١-١-٤
٧١	مصادر جمع البيانات.	٢-١-٤

٧٢	مجتمع الدراسة وعينتها.	٣-١-٤
٧٢	أداة الدراسة.	٤-١-٤
٧٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.	٥-١-٤
	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.	٢-٤
٧٥	اختبار ثبات الأداة وصدقها.	١-٢-٤
٧٧	السمات الشخصية لأفراد العينة من المدققين.	٢-٢-٤
٧٩	التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات الاستبانة.	٣-٢-٤
٩٧	اختبار الفرضيات.	٤-٢-٤
	النتائج والتوصيات	
١١٣	النتائج	
١١٤	التوصيات	
١١٦	المراجع	
١٢٥	الملاحق	
١٣٣	Abstract	

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	مراحل تطور التدقيق الداخلي.	٥٧
٢	طول الخلايا والوزن النسبي لها ومدى الاعتماد والتقييم.	٧٤
٣	محاور أداة القياس.	٧٥
٤	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	٧٦
٥	التوزع النسبي لعينة الدراسة.	٧٧
٦	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توفر أهم المقومات.	٨٠
٧	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم المعوقات.	٨٣
٨	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم الرؤية.	٨٧
٩	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم الرسالة.	٨٩
١٠	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم الأهداف.	٩١
١١	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم التحليل.	٩٣
١٢	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم الخيار.	٩٥
١٣	الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الأولى.	٩٨
١٤	الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الثانية.	٩٩
١٥	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) وأداء التدقيق الداخلي.	١٠٠
١٦	تحليل التباين لنموذج أثر (الرؤية الاستراتيجية) في الأداء.	١٠٠
١٧	الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) وأداء التدقيق الداخلي.	١٠١
١٨	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) وأداء التدقيق.	١٠٢
١٩	تحليل التباين لنموذج أثر (الرسالة الاستراتيجية) في الأداء.	١٠٢

٢٠	الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) وأداء التدقيق الداخلي.	١٠٣
٢١	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية) وأداء التدقيق الداخلي.	١٠٤
٢٢	تحليل التباين لنموذج أثر (الأهداف الاستراتيجية) في الأداء.	١٠٤
٢٣	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي) وأداء التدقيق الداخلي.	١٠٥
٢٤	تحليل التباين لنموذج أثر (التحليل الاستراتيجية) في الأداء.	١٠٦
٢٥	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الخيار الاستراتيجي) وأداء التدقيق الداخلي.	١٠٧
٢٦	تحليل التباين لنموذج أثر (الخيار الاستراتيجي) في الأداء.	١٠٧
٢٧	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الخيار والرسالة الاستراتيجية) وأداء التدقيق الداخلي.	١٠٨
٢٨	تحليل التباين لنموذج أثر (الخيار والرسالة الاستراتيجية) في الأداء.	١٠٩
٢٩	الدالات الإحصائية لمعادلة أثر المستقل (الرسالة والرؤية الاستراتيجية) وأداء التدقيق الداخلي.	١٠٩
٣٠	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (دور التخطيط الاستراتيجي) والتابع (أداء التدقيق الداخلي).	١١٠
٣١	الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (دور التخطيط الاستراتيجي) والتابع (أداء التدقيق الداخلي).	١١١

فهرس الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	مخطط دراسة العلاقة بين متغيرات البحث.	١٨
٢	مستويات التخطيط الاستراتيجي.	٣٣
٣	مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الخارجية والداخلية (SWOT)	٤٠
٤	فوائد الرؤية.	٤٢
٥	شروط SMART للأهداف الاستراتيجية.	٤٨

فهرس الملاحق

رقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	الاستبيان	١٢٥
٢	قائمة بأسماء المحكمين.	١٣٢

قائمة الاختصارات

الاختصار	المصطلح باللغة الإنكليزية	الشرح باللغة العربية
AMOS	Analysis of Moment Structures	تحليل بنية العزوم
IAD	Internal Audit Department	قسم التدقيق الداخلي
IAF	Internal Audit Function	وظيفة التدقيق الداخلي
IDA	Internal Data Analysis	تحليل البيانات الداخلي
IPPF	International Professional Practice Framework.	الإطار المهني الدولي لممارسة مهنة التدقيق الداخلي
SMART	Specific, Measurable, Temporal, Appropriate, Realistic	محددة، قابلة للقياس، محددة الزمن، متناسبة، واقعية.
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.	نموذج التحليل الرباعي؛ نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات
IIA	The Institute of Internal Auditors	معهد المراجعين الداخليين
ZI	Zakat Institutions	مؤسسات الزكاة

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي

(دراسة ميدانية)

المستخلص

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الطرق للتعامل مع المبدأ الصادر عن جمعية المراجعين الداخليين الذي يستوجب على التدقيق الداخلي أن: " يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها ومخاطرها؛ إذ إنه من دون وجود خطة استراتيجية من الصعب تبين توافق إدارة التدقيق الداخلي مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وكيف تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

وقد هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية أثناء إجراء الدراسة الميدانية، حيث أُعدَّت استبانة لهذا الغرض، ثم وُرِّعَتْ على عينة من المدققين الداخليين في الشركات المساهمة العامة السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية عام ٢٠٢١.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من الدراسة ما يأتي:

١- هناك دلالة معنوية على توافر المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة.

٢- هناك دلالة معنوية على وجود معوقات تحد من استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي

في الشركات المساهمة العامة السورية.

٣- هناك دلالة معنوية على أن استخدام التخطيط الاستراتيجي من حيث (الرؤية، الرسالة، والخيار) من قبل

إدارة التدقيق الداخلي يؤدي إلى تحسين أدائها في الشركات المساهمة العامة السورية.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، التدقيق الداخلي، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المقدمة

١-١ مشكلة الدراسة.

٢-١ أهمية الدراسة.

٣-١ أهداف الدراسة.

٤-١ الدراسات السابقة.

٥-١ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

٦-١ فرضيات الدراسة.

٧-١ محددات الدراسة.

٨-١ نموذج الدراسة.

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال تغيرات عديدة ومتسارعة على الصعد والمجالات كافة، مما جعلها بيئة شديدة التعقيد والتغيير، وهذا ما يؤكد مقولة أن الثابت الوحيد في هذه البيئة هو التغير؛ لذا لم تعد الخطط المحددة والإجراءات البسيطة التي تتخذها الشركة لمواجهة هذه المتغيرات كافية للحفاظ على بقائها وصمودها؛ فضلاً عن تعزيز الوضع التنافسي لها، وأصبح من الضروري تصور الأوضاع المستقبلية، ووضع خطط لها، وإعداد الإجراءات اللازمة لمواجهتها. (الرجي، وملكاوي، ٢٠١٢، ص ٢٨٦)

ومن هنا أدركت الشركات ضرورة التخطيط الاستراتيجي؛ نظراً لكونه لا يركز على العمليات الجارية فقط؛ بل يتعداها إلى تقدير العوامل الخارجية والداخلية، فيقوم بالتقصي عن نقاط القوة والضعف داخل الشركة، ورصد الفرص والتهديدات الخارجية، للقيام بالتنبؤات الدقيقة في محاولة جادة لتحديد أين تقف الشركة؟ وإلى أين تتجه؟ وكيف ستصل إلى تلك الوجهة؟

إذ إن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية؛ مما يحقق نقلة نوعية في الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المؤسسة، ومن بين هذه الأنشطة التدقيق الداخلي، حيث إن تطوير خطة استراتيجية للتدقيق الداخلي ليس من شأنه أن يحسن مواعمة التدقيق الداخلي مع أهداف العمل فقط؛ بل يضمن أن تبقى إدارة التدقيق الداخلي وثيقة الصلة، ومن دون وجود خطة استراتيجية من الصعب تبيان توافق إدارة التدقيق الداخلي مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وكيف تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها كما هي محددة في استراتيجية المؤسسة (الأعرج، وكولينغ، ٢٠١٨، ص ١٦).

١-١ مشكلة الدراسة:

إن الاتجاه التقليدي للتدقيق الداخلي أصبح يستنفذ الوقت والجهد، وأصبح مكلفاً، ولم يعد فاعلاً في ظل التطورات الهائلة سواء في حجم العمليات أو في أنظمة المعلومات المتطورة. لذلك أصبح على المدققين الداخليين ترتيب أولويات عملهم بشكل جيد لتحقيق الكفاءة من عملية التدقيق الداخلي، بحيث يتم الاهتمام بتوجيه الجهود نحو مجالات أكثر خطورة داخل المؤسسة، وفي مراحل عملية التدقيق المختلفة، بدءاً من خطة التدقيق، وانتهاء بإصدار تقرير عملية التدقيق وعرض نتائجها (مراد، ٢٠١٥)، وقد ظهرت الحاجة الملحة للتخطيط الاستراتيجي الذي يضمن كفاءة عملية التخطيط من جهة، وضمان التوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها، وانطلاقاً من ذلك يمكننا صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

١- هل تتوفر المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية للتخطيط الاستراتيجي؟

٢- هل هناك معوقات تحدّ من استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية؟

٣- هل هناك دور لاستخدام التخطيط الاستراتيجي بعناصره من قبل إدارة التدقيق الداخلي في تحسين أدائها في الشركات المساهمة العامة السورية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

أ- هل تؤثر الرؤية الاستراتيجية في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية؟

ب- هل تؤثر الرسالة الاستراتيجية في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية؟

ت- هل تؤثر الأهداف الاستراتيجية في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية؟

ث- هل يؤثر التحليل الاستراتيجي في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية؟

ج- هل يؤثر الخيار الاستراتيجي في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية؟

٢-١ أهمية الدراسة:

أ- **الأهمية العلمية:** ترجع أهمية هذه الدراسة إلى حداثة موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي، حيث إنه على حد علم الباحث هنالك ندرة في الدراسات السابقة في هذا المجال وبشكل خاص في البيئة السورية؛ لذا فمن الممكن أن تسهم مثل هذه الدراسة مساهمة بسيطة في إغناء المكتبة السورية.

ب- **الأهمية العملية:** توصيف الواقع الحالي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي من خلال الوقوف على مقومات تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها ومعوقاته، والعمل على تحسين إجراءاتها لمواكبة التطورات الفكرية والعلمية. وأيضاً تحفيزها نحو الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

٣-١ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

أ- معرفة مدى توافر المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية للتخطيط الاستراتيجي.

ب- معرفة المعوقات التي تحد من استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية.

ت- استكشاف دور استخدام التخطيط الاستراتيجي بعناصره من قبل إدارة التدقيق الداخلي في تحسين أداء تلك الإدارة في الشركات المساهمة العامة السورية.

١-٤ الدراسات السابقة:

١-٤-١ الدراسات العربية:

١- دراسة الكنانى (٢٠١٩) بعنوان " جودة التدقيق الداخلي وأثرها في طبيعة وتوقيت وإجراءات التدقيق الخارجي

دراسة استطلاعية لعينة من مدققي الحسابات في شركات التدقيق التضامنية العراقية":

هدفت الدراسة إلى استقصاء جودة التدقيق الداخلي، وأثرها في طبيعة التدقيق الخارجي وتوقيته وإجراءاته؛ بالاستناد إلى معايير التدقيق الدولية، وعلى وجه الخصوص المعيار (٦١٠، ISA). فقد تطلب المعيار من المدقق الخارجي تقييم الاستقلالية ونطاق العمل لوحدة التدقيق الداخلي ومجاله، والكفاءة والعناية المهنية للمدقق الداخلي بوصفها مؤشرات تعبر عن جودة أداء التدقيق الداخلي قبل تقرير الاعتماد على عمله.

تكونت عينة الدراسة من مدققي الحسابات في شركات التدقيق التضامنية العراقية، وزّع عليهم استبيان عن طريق البريد الإلكتروني، وكانت نسبة الاستجابة (٧٠ %) من العينة التي بلغت (٤٠) مستجوباً.

أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر جودة التدقيق الداخلي على طبيعة التدقيق الخارجي وتوقيته ومدى إجراءاته؛ وفق معايير التدقيق الدولية. وأن نطاق عمل وحدة التدقيق الداخلي ومجاله، وبذل العناية المهنية من قبل المدقق الداخلي يمثلان أكثر خاصيتين في جودة التدقيق الداخلي تأثيراً في طبيعة التدقيق الخارجي وتوقيته وإجراءاته. ومن جهة أخرى، يعد بُعد إجراءات التدقيق الخارجي أكثر تأثيراً بجودة التدقيق الداخلي من بُعد طبيعة التدقيق الخارجي وتوقيته.

٢- دراسة عبده (٢٠١٩) بعنوان " دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركات الإنشائية العامة وأثره على أدائها التنظيمي":

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم دراسة تطبيقية عن عامل مهم من عوامل نجاح المنظمات واستمرارها، وهو التخطيط الاستراتيجي. كما تهدف إلى قياس مدى قيام الشركات الإنشائية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في أدائها التنظيمي.

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الإنشائية العامة في دمشق وعددهم حوالي (٤٠٠٠) عامل، ورعت (١٠٠) استبانة على عينة من هذا المجتمع، واسترد منهم (٧٩) استبانة صالحة للتحليل.

خُصت الدراسة إلى أن الشركات الإنشائية العامة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثراً للرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي على مستوى أداء الشركات الإنشائية العامة، وعدم وجود أثر للتحليل الاستراتيجي على مستوى أداء هذه الشركات.

٣- دراسة محسن (٢٠١٩) بعنوان " أثر التدقيق الداخلي في تحسين أداء البنك المركزي العراقي":

هدفت الدراسة إلى البحث في التدقيق الداخلي كأداة من أدوات الرقابة الداخلية في أي مؤسسة، وبدوره في المساعدة على تقييم نشاطات الرقابة الداخلية كافة، كونه أداة للتأكد من الالتزام بالخطط والسياسات لتحقيق أهداف المؤسسة بقدر ممكن من الكفاءة والفاعلية.

وتضمن الجانب العملي إعداد استبانة الاستبانة التي شملت مجموعة من الأسئلة التي تتلاءم مع فرضية البحث، ووزعت على عينة البحث المتكونة من منتسبي قسم التدقيق الداخلي ومديري الأقسام، وقسم إدارة المخاطر، وهيئة الرقابة المالية العاملة في البنك المركزي العراقي.

وتوصل البحث إلى أن: هناك علاقة طردية قوية بين التدقيق المبني على المخاطر وترصين أداء البنك المركزي العراقي، وهناك تفاوت بين المدققين الداخليين من حيث الإحاطة التامة بمعايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها، ومنها الخبرة والكفاءة ومستوى بذل العناية المهنية المعقولة؛ مما يؤثر سلباً في وظيفة التدقيق الداخلي، وينعكس على أداء البنك المركزي العراقي.

٤- دراسة تويج (٢٠١٧) بعنوان " متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية -

دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الأشرف-":

الغرض من البحث التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية، والتعرف إلى المتطلبات التي تُمكن الدوائر من تطبيق التخطيط الاستراتيجي بنجاح، والمعوقات التي تحد من تطبيقه، والحلول المقترحة للتغلب على تلك المعوقات.

وأُعتمدَ على عينة مكونة من (٧٩) استبانة من أصل مجتمع العينة البالغة (٩٢) متمثلة بالمعاونين والمستشارين ومديري الأقسام والشعب ومعاونيهم في ديوان محافظة النجف الأشرف.

ولتحقيق أهداف البحث أُعتمدَ المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وبعد إجراء التحليل الإحصائي، توصل البحث إلى أن هناك نسبة اهتمام ضعيفة وقليلة في تبني عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا في ديوان محافظة النجف الأشرف.

٥- دراسة غنيم (٢٠١٧) بعنوان "قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة":
 يهدف البحث إلى محاولة الإفادة من نهج القياس المتوازن كأداة ربط استراتيجي في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي، وقياس أثره في اتجاه تحقيق معدلات الرضا المنشود في جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية.

ولتحقيق هذا الهدف انتهج الباحث منهجاً علمياً يستند إلى دراسة حالات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة، ووضع لهذا الغرض قائمة استبانة وزّعت على عينة الدراسة من كليات الجامعة. وانتهت نتائج البحث إلى أن استخدام نهج القياس المتوازن كأداة تخطيط استراتيجي يؤدي إلى تعظيم معدلات الرضا الوظيفي.

٦- دراسة الغوطي (٢٠١٧) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة":
 هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت الاستبانة من (٣٩) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وهي: (إدارة الموارد البشرية - الموارد المادية والتكنولوجية - الأنظمة والعمليات الإدارية - إدارة جودة الخدمات)، فيما تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع العمداء ونوابهم والمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة والبالغ عددهم (١٨٦) فرداً.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك دور للتخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة.
- هناك دور للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وللموارد المادية والتكنولوجية، وللأنظمة والعمليات الإدارية، ولإدارة جودة الخدمات.
- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي؛ باستثناء متغير الجامعة؛ ومتغير سنوات الخدمة فإنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية.

٧- دراسة كريم وناظم (٢٠١٧) بعنوان "كفاءة وفاعلية نظام التدقيق الداخلي وأثره في تطبيق حوكمة الشركات

دراسة في عينه من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية":

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على فاعلية التدقيق الداخلي في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية، نظراً لما للتدقيق الداخلي من دور فعال في إعادة هيكلة نظام الرقابة الداخلية، وإثبات الدور الذي يؤديه التدقيق الداخلي في ظل تطبيق مفهوم حوكمة الشركات. هذا وقد تناولت أيضاً التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في ظل بيئة مؤسسية تطبق مفهوم حوكمة الشركات وإبراز دور الحوكمة في التنسيق فيما بينهم، وقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج العلمي المعاصر القائم على المزج بين المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، باستقراء ما جاء في الأدب المحاسبي من أبحاث وإصدارات المنظمات ذات الصلة بموضوع البحث.

وقد توصل الباحثان إلى نتائج عدة أهمها: هو إثبات دور التدقيق الداخلي الفعال في تقييم نظام الرقابة الداخلية، وإظهار التطور الذي حدث لمفهوم التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات.

٨- دراسة محمد (٢٠١٧) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وذلك من خلال التعرف إلى مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مديري منظمات المجتمع المدني، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، ولجعل هذه الدراسة أكثر واقعية وعلمية وموضوعية، فقد أعدت استبانة ووزعت على عينة من الموظفين والمديرين في منظمات المجتمع المدني في العراق. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد أظهرت النتائج أن غالبية العاملين لديهم مفهوم علمي واضح للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية، كذلك اشتملت الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

وأظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي عُرِضت عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من الإدارة.

٩- دراسة البطوش (٢٠١٥) بعنوان " دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية ":

هدفت الدراسة إلى معرفة دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف فقد أعد الباحث استبانة موجهة إلى أعضاء لجان التدقيق والمدققين الداخليين والخارجيين وكبار الموظفين في شركات الكهرباء الأردنية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة مرتفعة بين كفاءة التدقيق الداخلي وقدرة شركات الكهرباء الأردنية لإدارة المخاطر، وهناك علاقة مرتفعة بين دور لجان التدقيق وتحسين كفاءة التدقيق الداخلي في شركات الكهرباء الأردنية، كما تبين وجود معوقات قد تحول دون تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية أهمها انخفاض عدد الحاصلين على شهادات مهنية في التدقيق، وانخفاض الحوافز المادية لاستقطاب الكفاءات.

١٠ - دراسة العيسي (٢٠١٥) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة،

بالتطبيق على شركة أواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم":

وتمثلت أهداف الدراسة في البحث بدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء، وفي تصحيح مسار الخطة التي تسير عليها المنشأة، وأيضاً بدور التخطيط الاستراتيجي في ضمان استمرارية المنشأة في المنافسة والبقاء. أستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وشملت عينة البحث المهندسين، والموظفين، والعمال في شركة أواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم.

وبعد معالجة البيانات إحصائياً، تمثلت أهم النتائج في:

- معظم أفراد الأمن من شريحة الطلاب، وهذا يؤكد عدم استمرارهم على الدوام.
- هنالك استراتيجية مشتركة مع القوات الأمنية في حراسة المواقع الاستراتيجية.
- لا يمكن الاعتماد على الشركات الأمنية في المواقع الحيوية والاستراتيجية من دون وجود قوات نظامية أخرى.
- ليس هناك شبكة اتصال تربط المشرف وإدارة العمليات بالشركة والمنشأة معاً.

١١ - دراسة مراد (٢٠١٥) بعنوان "استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة للحد من

المخاطر المصرفية دراسة تطبيقية":

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة كيفية استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة للحد من المخاطر في المصارف السورية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء دراسة ميدانية، حيث أعدت استبانة خصيصاً لهذا الغرض، ووُزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (١١٠) مدققاً داخلياً في المصارف العاملة في سورية؛ فضلاً عن إجراء دراسة تطبيقية في بنك سورية الدولي الإسلامي عن كيفية استخدام إدارة التدقيق الداخلي الأسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من الدراسة الآتي:

- إن استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة يؤدي إلى الحد من المخاطر في المصارف السورية.

- تبين من خلال فحوصات الاختبارات التي قام بها فريق التدقيق الداخلي؛ باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة وجود فجوة رقابية لدى بنك سورية الدولي الإسلامي؛ نتيجة وجود عدد من المخاطر المهمة غير المسيطر عليها؛ الأمر الذي يؤدي إلى نشوء مخاطر ذات أثر مهم في أنشطة البنك.
- يتضح من خلال مصفوفة المخاطر التي تم التوصل إليها بعد اختبار الإجراءات الرقابية من قبل فريق التدقيق الداخلي بأن إجراءات الإدارة نحو تطبيق الإجراءات الرقابية غير فعالة.
- تتوافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وبدرجة متوسطة الأهمية، بحسب آراء عينة الدراسة.
- هناك مجموعة من المعوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية، بحسب آراء عينة الدراسة.

١٢ - دراسة عطية (٢٠١٤) بعنوان "متطلبات تحسين أداء التدقيق الداخلي في شركة نفط الجنوب":

يهدف هذا البحث إلى معرفة مستلزمات تحسين أداء التدقيق الداخلي لاسيما وأن وجود قسم للتدقيق الداخلي فعال وقوي من شأنه أن يعزز ويحصن التقارير التي يعدها، وهذا يقود الإدارة إلى اتخاذ قرارات مبنية على أسس صحيحة.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها أُجريت دراسة وتحليل لواقع عمل قسم التدقيق الداخلي؛ فضلاً عن استبانة ورعت على الأفراد العاملين في ذلك القسم في شركة نفط الجنوب (مسح شامل).

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، العمل على إرساء لجان تدقيق تكلف بعمليات تدقيق الحسابات، كما هو حاصل في عددٍ من الدول، وكذلك على المنظمات المهنية والقانونية أن تحدث القواعد المهنية للتدقيق الداخلي وتتقنها وتطورها حتى تواكب التطور، وهذا سوف يؤدي بالتبعية إلى رفع وتحسين كفاءة التدقيق الداخلي.

١-٤-٢ الدراسات الأجنبية:

١- دراسة Erdem (٢٠٢١) بعنوان:

"The Moderator Role of Strategic Planning Performance in The Effect of Mangers Autonomy on" Strategic Control: A Research in Konya Organized Industrial Zone:"

الغرض الرئيس من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كان "أداء التخطيط الاستراتيجي" له دور وسيط في تأثير استقلالية المدير على الرقابة الاستراتيجية.

ووفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها من تحليل بيانات البحث، فقد تم تحديد أن سلوك المديرين باستقلالية له آثار إيجابية على الرقابة الاستراتيجية، وأن أداء التخطيط الاستراتيجي له تأثير كبير على الرقابة الاستراتيجية. من ناحية أخرى، تم تحديد أن أداء التخطيط الاستراتيجي ليس له وظيفة وسيط في تأثير استقلالية المدير على الرقابة الاستراتيجية، إذ تبين أنه في المؤسسات التي يكون فيها استقلالية المدير مرتفعة، تزداد الرقابة الاستراتيجية أيضاً، وفي الوقت نفسه يعزز أداء التخطيط الاستراتيجي الرقابة الاستراتيجية. ومن ناحية أخرى يُرى أن أداء التخطيط الاستراتيجي لا يؤثر على التفاعل بين استقلالية المدير والرقابة الاستراتيجية، تظهر هذه النتائج أن المديرين الذين يمكنهم اتخاذ قرارات مستقلة يمكنهم ضمان الاستقرار والسيطرة في المؤسسة، بينما تعمل السيطرة أيضاً على تحسين الأداء.

٢- دراسة Kornelius, Supratikno, Bernarto and Widjaja (٢٠٢١) بعنوان:

"Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability":

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية وأداء الشركات في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية. حيث وُزِعَ استبيان لشركات الخدمات في مجال النفط والغاز في إندونيسيا، من بين ٣٣٧ شركة اختيرت عن طريق أخذ عينات عشوائية، وقد وردت ردود من ٧٠ شركة فقط.

تظهر النتائج أن كلاً من التخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية لهما علاقة إيجابية بأداء الشركة. وأن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. تشير

النتائج إلى أن المرونة التنظيمية والاستجابة التنظيمية اللتين تشكلان المرونة الاستراتيجية لهما تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر في أداء الشركة، تحديداً الأداء المالي والتعامل مع العملاء، وأداء العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

٣- دراسة Yusof, Haron, Ismail & Chye (٢٠١٩) بعنوان:

"Independence of Internal Audit Unit Influence the Internal Audit Capability of Malaysian Public Sector Organizations":

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استقلالية التدقيق والكفاءة. ولغرض الدراسة أُرسِلَت الاستبيانات إلى رئيس المراجعين الداخليين، أُسْتُلِمَ إجمالي ٧٠ استبانة. كانت النتائج أن ٤٧ منظمة كانت فقط في مستوى الكفاءة الأول في حين أن ١٣ منظمة المتبقية كانت على مستوى الكفاءة الثاني. وهذا يدل على أن القطاع العام الماليزي يجب أن يعزز وحدة التدقيق الداخلي لتطوير مستوى أعلى من الكفاءة. كما تبين أن استقلالية وحدة التدقيق الداخلي لها تأثير إيجابي مهم على المستوى العام لكفاءة التدقيق الداخلي، ويؤدي عدم الاستقلالية إلى نقص جودة وحدة التدقيق الداخلي، وبالتالي يعطي تأثيراً على مستوى الكفاءة.

٤- دراسة Duncan & Trotman (٢٠١٨) بعنوان:

"Internal Audit Quality: Insights from Audit Committee Members, Senior Management, and Internal Auditors":

تهدف الدراسة إلى البحث في مفهوم جودة وظيفة التدقيق الداخلي (IAF) من منظور أصحاب المصلحة المتعددين. تمت الدراسة من خلال إجراء ٣٦ مقابلة مع مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين في (IAF): أعضاء لجنة التدقيق، والإدارة العليا، والمديرين التنفيذيين للتدقيق الداخلي، وشركاء التدقيق الداخلي الخارجيين من شركات المحاسبة الكبرى.

توصلت الدراسة إلى أن مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة تركّز على أبعاد الجودة المختلفة في تقييمهم لجودة وظيفة التدقيق الداخلي، وهي: (المدخلات، المعالجة، المخرجات، النتائج والأبعاد السياقية). على سبيل المثال،

يركّز المديرون التنفيذيون للتدقيق الداخلي على بُعد المعالجة، أما أعضاء لجنة التدقيق وشركاء التدقيق الداخلي الخارجيون فإنهم يركّزون على بُعد المخرجات، وتركّز الإدارة العليا وشركاء التدقيق الداخلي على بُعد الناتج.

٥- دراسة Shamsuddin & Zaini (٢٠١٨) بعنوان:

"Internal Audit Effectiveness in Zakat Institutions from the Perspective of the Auditee "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الفعالية الملموسة لأقسام التدقيق الداخلي (IAD) في مؤسسات الزكاة من منظور المدققين للمساعدة في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي. استخدمت هذه الدراسة أسلوب المقابلة مع المدققين الداخليين من أربع مؤسسات زكاة مختارة في ماليزيا. مثّل كل مؤسسة اثنان من المدققين الداخليين من قسمين مختلفين. حيث كان هناك عاملان أُستُكشِفَا، وهما الوضع التنظيمي وكفاءة وظيفة التدقيق الداخلي. تظهر النتائج أن كلا العاملين مهم لتحقيق الفعالية في قسم التدقيق؛ فضلاً عن ذلك وافق معظم الخاضعين للتدقيق أن دعم الإدارة هو العامل الرئيس الذي يؤثر في فعالية وظيفة التدقيق الداخلي. وفي الوقت نفسه أدركت المؤسسة الرابعة أن التدريب هو العامل الرئيس الذي يسهم في الفعالية نفسها.

٦- دراسة Raboczki (٢٠١٨) بعنوان

"Internal Audit Functions and Corporate Governance: Evidence from HUNGARY":

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين وجود التدقيق الداخلي واستقلاليتته وعوامل حوكمة الشركات الأخرى في الأسواق الناشئة، بناءً على البيانات التي كشفتها الشركات المدرجة في عام ٢٠١١. وتشير النتائج إلى أن ما يقرب من نصف الشركات المدرجة تستخدم التدقيق الداخلي، ومع ذلك استقلال الوظيفة ليس شائعاً. وتؤكد النتائج التأثير السلبي للملكية الأجنبية على الحاجة إلى التدقيق الداخلي. تم أيضاً إثبات الدور التكميلي للتدقيق الداخلي للتدقيق الخارجية جزئياً. وتشير النتائج أيضاً إلى أنه من المفترض أن تتشئ الشركات الأكبر تدقيقاً داخلياً، وتعزّز استقلاليته أكثر من المؤسسات الأصغر.

٧- دراسة Rönkkö, Paananen & Vakkuri (٢٠١٨) بعنوان:

"Exploring the Determinants of Internal Audit: Evidence from Ownership Structure":

تسهم هذه الدراسة في الأدبيات الموجودة من خلال دراسة آثار هيكل الملكية على الاستخدام الطوعي للتدقيق الداخلي. واعتمدت الدراسة على بيانات من ١٠٧ شركة في هلسنكي. وقد كانت النتائج أن هيكل الملكية هو محدد مهم للتدقيق الداخلي، وتُظهر الدراسة أن الملكية الأجنبية وملكية الدولة تزيد من احتمالية استخدام الشركة للتدقيق الداخلي.

٨- دراسة Imoniana, Matheus & Perera (٢٠١٤) بعنوان:

"Measuring Performance of Internal Audit: A Empirical Study":

هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية قياس أداء أقسام التدقيق الداخلي في البرازيل. وقد كانت الدراسة تجريبية جُمعت البيانات من خلال استبيان منظم قُدِمَ إلى (٣٠) من مديري التدقيق الداخلي. أظهرت الدراسة وجود عدم تناسق في المعلومات بين إدارة التدقيق والإدارة العليا التي تتألف من: (لجنة التدقيق ومجلس الإدارة)، حيث إن عددًا كبيرًا من المستجيبين لا يخضعون لأي تقييم دوري لعملهم من قبل هيئة مستقلة.

٩- دراسة Qun (٢٠١٣) بعنوان:

"Internal Audit Characteristics, Contribution And Effectiveness":

تمثلت أهداف هذه الدراسة في التحقيق في مساهمة وفعالية التدقيق الداخلي ومحدداته مثل خصائص التدقيق الداخلي وخصائص لجنة التدقيق، والتفاعل بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق. تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات وتم الحصول على العينة من ١٧٢ شركة ماليزية مدرجة في بورصة ماليزيا. أظهرت النتيجة أن فعالية التدقيق الداخلي بشكل عام هي في المستوى المتوسط، وأن التدقيق الداخلي هو الأكثر مساهمة في الرقابة الداخلية. أظهرت النتيجة أن فعالية التدقيق الداخلي مرتبطة بكفاءة التدقيق الداخلي ومستوى أدائه ومشاركة لجنة التدقيق في إقالة الرئيس التنفيذي للتدقيق. أشارت النتائج إلى أن ارتفاع مساهمة التدقيق الداخلي في الرقابة يؤدي إلى زيادة فاعلية التدقيق الداخلي.

١٠- دراسة Šuklev & Debarliev (٢٠١٢) بعنوان:

"Strategic Planning Effectiveness Comparative Analysis of the Macedonian Context":

هدفت هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية. يُظهر التحليل التجريبي الذي أُجري في الشركات المقدونية أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يسهم بشكل عام في الفعالية التنظيمية. يشير التحليل المقارن الذي أُجري في هذه الدراسة إلى استنتاجات معرفية مفيدة لخصائص فعالية التخطيط الاستراتيجي في البلدان الناشئة والنامية، ويشير إلى الأسباب المحتملة للاختلافات المحتملة في فعالية التخطيط الاستراتيجي في البلدان المختلفة.

١١- دراسة Poku (٢٠١٢) بعنوان:

"The Effect of Strategic Planning on the performance and Operations of the Agricultural Development Bank":

كان الغرض من هذه الدراسة هو تقييم تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء البنوك في غانا فيما يتعلق بعمليات بنك التنمية الزراعية.

جُمِعَت البيانات الأولية بمساعدة الاستبيانات حيث أُرسلت (١٦٠) استبيانًا واستُرِدَّ (١٤٠) منها بمعدل استجابة ٨٧,٥٪. بينما جُمِعَت المعلومات الأخرى من خلال مراجعة الكتب والمنشورات والسجلات المالية والسجلات الداخلية للبنك.

أظهرت نتائج الاستبيانات التي أُجريت مستوى عالٍ من الاتفاق على سمات الأبعاد المختلفة للبنك الذي أُدير بفعالية. ومع ذلك أظهرت هذه الدراسة أن المخططات الموضوعية لتدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى لم تكن معروفة لجميع الموظفين. أظهرت هذه الدراسة أيضًا أن الموظفين كانوا إما جاهلين بتقييم البرنامج (فهم الأهداف الرئيسية والخطط الاستراتيجية الموضوعية) أو كان هناك تجاهل واضح لتقييم البرنامج في بنك التنمية الزراعية.

٥-١ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتبين أنها ألقت الضوء بالتحليل والمناقشة على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الشركات من خلال تأثيره في (الرضا الوظيفي - كفاءة إنتاجية - إدارة الأزمات)، ويرى الباحث أن أهمية عامل التخطيط الاستراتيجي تدفعنا نحو دراسة هذه العلاقة للوقوف على أهمية هذا الدور في تحسين أداء التدقيق الداخلي. وتأتي هذه الدراسة لتقدم تحليلاً متعمقاً حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي. وبالتالي فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بأنها تأخذ بعداً تطبيقياً بتسليطها الضوء على معوقات التخطيط الاستراتيجي ومقوماته في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية، وعلى آلية تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه الإدارة.

٦-١ فرضيات الدراسة:

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، يمكن صياغة فرضياتها على النحو الآتي:

أ- الفرضية الأولى: هناك دلالة معنوية على توافر المقومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية.

ب- الفرضية الثانية: هناك دلالة معنوية على وجود معوقات تحد من استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية.

ت- الفرضية الثالثة: هناك دلالة معنوية على أن استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة التدقيق الداخلي يؤدي إلى تحسين أدائها في الشركات المساهمة العامة السورية

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك دلالة معنوية على أثر الرؤية الاستراتيجية في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة.
- هناك دلالة معنوية على أثر الرسالة الاستراتيجية في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة.

- هناك دلالة معنوية على أثر الأهداف الاستراتيجية في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة.
- هناك دلالة معنوية على أثر التحليل الاستراتيجي في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة.
- هناك دلالة معنوية على أثر الخيار الاستراتيجي في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة.

٧-١ محددات الدراسة:

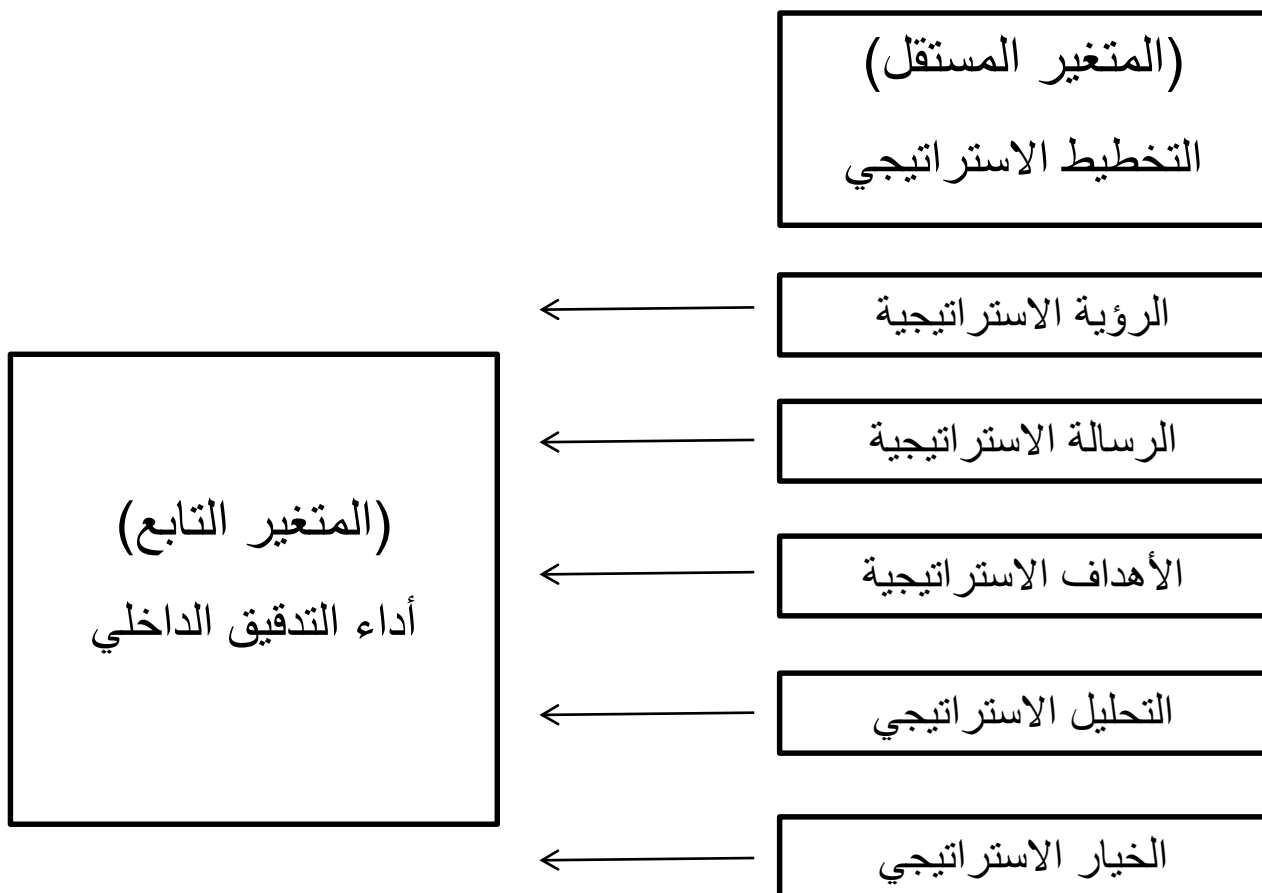
الحدود المكانية: جرت هذه الدراسة على عينة من المدققين الداخليين العاملين في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

الحدود الزمانية: ٢٠٢١.

الحدود البشرية: موظفو التدقيق الداخلي ومشرفوه ومديروه في الشركات المساهمة العامة.

٨-١ أنموذج الدراسة:

شكل رقم (١): مخطط دراسة العلاقة بين متغيرات البحث



الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

١-٢ المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

١-١-٢ نشأة التخطيط ومراحل تطوره

٢-١-٢ تعريف التخطيط الاستراتيجي

٣-١-٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي ومسوغاته

٤-١-٢ خصائص التخطيط الاستراتيجي ومزاياه

٥-١-٢ الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى

٢-٢ المبحث الثاني: متطلبات ومعوقات، أنواع التخطيط الاستراتيجي ومستوياته

١-٢-٢ متطلبات التخطيط الاستراتيجي

٢-٢-٢ معوقات التخطيط الاستراتيجي

٣-٢-٢ أنواع التخطيط الاستراتيجي

٤-٢-٢ مستويات التخطيط الاستراتيجي

٣-٢ المبحث الثالث: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

مقدمة:

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية للمنظمات كي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد (الشميلي، ٢٠١٧، ص: ٤٧).

فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها طويل المدى، فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ويتم من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة بما يسهم في تحقيق أهدافها. ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها، يُعدُّ من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها ونظراً لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف (زعيبي، ٢٠١٤، ص: ن).

أما التخطيط الاستراتيجي لإدارة التدقيق الداخلي فإنه يسعى إلى جعل إدارة التدقيق الداخلي تعمل بتناغم مع الاستراتيجية العامة للشركة، وتقوم بدورها في تحقيق أهداف الشركة من خلال تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف في قسم التدقيق الداخلي، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص والتهديدات، وأيضاً من خلال وضع الرؤية والرسالة للقسم، ووضع الأهداف التي ستحقق تلك الرسالة.

٢-١ المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي وخصائصه.

٢-١-١ نشأة التخطيط ومراحل تطوره:

مر التخطيط الاستراتيجي بحسب (المطيري، ٢٠١١، ص: ١٤) بمراحل عدة قبل أن يصبح تخصصًا مستقلاً بذاته في أدبيات إدارة الأعمال كآلاتي:

المرحلة الأولى: الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي

إن لمفهوم التخطيط الاستراتيجي تاريخ طويل فلقد وجد منذ آلاف السنين كوسيلة للتفكير في البقاء وتحقيق النجاح من خلال القيادة في الحرب أو السياسة. في زمن اليونانية القديمة استخدم مصطلح "strategy" بمعنى قائد عسكري كبير أو قاضي أعلى. أي إن التخطيط الاستراتيجي كشكل من أشكال النشاط العقلي البشري ليس جديداً، الجديد كان محاولة المديرين في الشركات الكبيرة لتعزيز التخطيط الاستراتيجي في بداية الستينيات (Ridwan, 2015, p:61).

المرحلة الثانية: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي ابتداء من خمسينيات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة، وذلك تحت مسمى "الاستراتيجية الإدارية"، وفي فترة ما بين ١٩٦١ - ١٩٦٥م استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي، وأحدث نجاحاً كبيراً، حيث طُبّق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة"، وبعد ذلك أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم "السياسات الإدارية"، وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينيات، ثم عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة الأمريكية قبل نهاية الستينيات إلى كل من أوروبا والدول النامية.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الستينيات

في عام ١٩٧٦ حين تم التوصل إلى نموذج شامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التي ينبغي أن تتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب

على المنافسين وأكّد جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة، وذلك في عام ١٩٩١ م.

ثم جاءت تجربة شركة general electric^١ حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد أن تولى قيادتها جاك ويلش^٢ حيث دعا إلى تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات، والتخلي عن التقانة المتدنية والميكانيكية المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضيق، والالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة، وفهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة، والتأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور، وأخيراً اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث يسمح بفتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.

وأخيراً تقدم مفهوم التخطيط الاستراتيجي بمرور الوقت وأمتدّ من المراحل الأولى لتطبيقه في الشركات ليشمل مجالات المجتمع جميعها التي تشمل الحكومة والقطاع العام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك التعليم العالي. (Ridwan, 2015, p:65)

٢-١-٢ تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعرف (تويج، ٢٠١٧، ص: ٩٣) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة أو القسم من الوضع الراهن إلى المستقبل المرغوب؛ فضلاً على أنه عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس إلى مجموعة من التساؤلات، وهي:

- ١- أين نحن الآن؟
- ٢- أين نرغب أن نكون؟
- ٣- كيف سنصل إلى هناك؟
- ٤- كيف نقيس مدى تقدمنا؟

^١ General electric: واختصارها (GE) هي شركة صناعية تكنولوجية أمريكية ضخمة متعددة الجنسيات، أسست في مدينة نيويورك ومقرها حالياً في بوسطن، تعمل في قطاعات الطيران، والرعاية الصحية، والطاقة المتجددة، وصناعة التكنولوجيا الرقمية، ورأس المال الاستثماري والتمويل.

^٢ جاك ويلش: جون فرانسيس "جاك" ويلش الابن هو مدير تنفيذي أمريكي، ومؤلف ومهندس كيميائي. كان رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك، ارتفعت قيمة الشركة بنسبة ٤٠٠٠% في عام ٢٠٠٦ قدر صافي ثروة ويلش بنحو ٧٢٠ مليون دولار.

وقد عرف القاضي نقلاً عن (الجماعي، ٢٠١٥، ص: ض) التخطيط الاستراتيجي بأنه "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة الفرص والتهديدات البيئية ومتابعتها وتقييمها، وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

وفقاً لـ Tavares (Cunha and others, 2018, p:287) فإن التخطيط الاستراتيجي هو العملية المصممة لفهم البيئة من أجل صياغة استراتيجيات وتنفيذها لاغتنام الفرص وتحييد التهديدات. وكما يوفر التخطيط الاستراتيجي، من منظور منهجي تفاعلاً أكبر بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، فهو يشجع على السعي نحو المستقبل بطريقة هادفة.

يصف Viljoen التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تحديد الأنشطة واختيارها التي من شأنها تعزيز الأداء طويل المدى للمؤسسة من خلال تحديد الاتجاهات، وخلق التوافق المستمر بين المهارات والموارد الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المتغيرة التي تعمل بها" (Shahin, 2011, p:12).

ويتفق الباحث مع تعريف (Kornelius, and others, 2021, p:480) للتخطيط الاستراتيجي على أنه عملية منهجية لتحديد اتجاه الشركة وأهدافها، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، واختيار الاستراتيجية الصحيحة، ووضع خطة تنفيذ، وتطوير نظام مراقبة، وتقييم إنجازات الشركة. كونه يشمل كافة عناصر التخطيط الاستراتيجي من رؤية ورسالة وأهداف وتحليل والخيار، لذا فهو يعبر بشكل أفضل عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

٢-١-٣ أهمية التخطيط الاستراتيجي ومسوغاته:

برزت أهمية التخطيط الاستراتيجي للأسباب الآتية:

١. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
٢. إعداد القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل وتمييزها.
٣. يركز على دراسة العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة وفهمها (العزاوي، ٢٠٠٩، ص: ٦).
٤. يرشد عمل المديرية حيال ما تسعى إلى تحقيقه.

٥. يتجه صوب عمليات الاستعداد والتهيؤ لمواجهة التغيرات والاحتمالات المستقبلية.
٦. يتعامل مع درجة التعقيد العالية والدينامية (التغيرات المتسارعة) في الظروف الحالية.
٧. يستند إلى استخدام سياسات وبرامج وهياكل تنظيمية مرنة.
٨. يعطي مجاًلاً واسعاً للإبداع والابتكار؛ بهدف توفير إمكان التكيف مع متطلبات العصر (عزت، د ت، ص: ٥٤).

٩. يحدد اتجاه المنشأة.
١٠. يوضح رؤية واحدة مشتركة للعاملين.
١١. يولّد فهماً واضحاً لرسالة المديرية والقيم المؤسسية بين الجهاز العامل، ومجلس الإدارة ومجموعة العملاء الخارجيين.
١٢. يحسن العمل الجماعي، ويخلق مجاًلاً لمناقشة أسباب وجود المديرية والقيم المشتركة التي تؤثر في القرارات، ويغذي الاتصالات الناجحة، وينمي روح الفريق بين مجلس المديرين والجهاز العامل (ميا، وديب، والشامسي، ٢٠٠٨).

وتكمن الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي في المنظمات؛ لكونها تؤدي إلى تحقيق الأغراض الآتية:

(عزت، بدون تاريخ، ص: ٥٤):

١. صياغة رسالة المنظمة وأهدافها وتطويرها.
٢. تحديد مسار العمل في المنظمة وتوجيهه.
٣. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وصياغتها.
٤. تحديد متطلبات تحسين الأداء وتوفيرها وتحقيق نمو المنظمة وتقديمها.
٥. التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة.
٦. توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
٧. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

٨. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها، وما يوضع من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل.
٩. تواصل أفضل بين مديري المستويات والمجالات الوظيفية المختلفة.
١٠. يزيد قدرة الشركة على التنبؤ بما سيحصل بدلاً من أن تقوم فقط برد الفعل على ما يحصل.
١١. بشكل عام تتجح الشركات التي تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي أكثر من الشركات التي لا تعتمد عليها.
١٢. يزيد من التزام المديرين بتحقيق الأهداف، ويقلل من مقاومة التغيير من قبل الموظفين من خلال إخبارهم بالتغيرات ونتائجها (Maleka, 2014, p23).

٢-١-٤ أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- إن أهداف التخطيط الاستراتيجي بحسب (الجماعي، ٢٠١٥، ص: ظ):
- أولاً: صياغة رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها، وتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة وتوجيهها.
 - ثانياً: تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وصياغتها، والتأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بتموجات العاملين وأهدافهم.
 - ثالثاً: تحديد متطلبات تحسين الأداء وتوفيرها وتحقيق نمو المنظمة وتقدمها، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
 - رابعاً: وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها بأعلى كفاءة وفعالية.
 - خامساً: التأكد من تحقيق الترابط بين رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وأهدافها وبين ما يوضع من سياسات وقواعد وأنظمة عمل للمنظمة، وتحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يوضع الأهداف الاستراتيجية والسنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
 - سادساً: تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

سابعاً: إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وزيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية، ويساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

ثامناً: التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة، وتجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للإدارة اكتشاف المشاكل مبكراً، ومن ثم يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات المنافسين واستراتيجياتهم.

تاسعاً: وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات، وتسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

٢-١-٥ خصائص التخطيط الاستراتيجي ومزاياه:

من أهم خصائص تطبيق التخطيط الاستراتيجي وميزاته، الآتي:

- ١- تُعدُّ عملية مهمة للمنظمة والعاملين حيث لا يستطيعون الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الحدس في إدارة مشروعاتهم وبرامجهم بسبب تعقد البيئة الداخلية والخارجية.
- ٢- يساعد على وضع سؤال لكل مؤثر يحدث في البيئة والإجابة عنه.
- ٣- تقديم مجموعة جديدة من أدوات اتخاذ القرار، ومنها:
 - ١-٣ محاكات المستقبل: وهو تصور شكل المستقبل قبل حدوثه، وتحديد البدائل للتعامل معه.
 - ٢-٣ منهج النظم: حيث الغرض من ذلك التنسيق من خلال النظر إلى المنظمة كوحدة واحدة وليس مجموعة أنشطة.
 - ٤- المشاركة في وضع الأهداف من خلال اشتراك المستهدفين القيادات والعاملين في وضع الأهداف.
 - ٥- جعل الأهداف تتفق مع كل من الاستراتيجيات والسياسات بحيث لا يحدث خلل بينهم.

٦- المساعدة في تنفيذ باقي المهام الأخرى حيث التخطيط هو الأساس (الوقود) الذي يحرك باقي الوظائف الإدارية الأخرى (التنظيم - التوجيه - التنسيق).

٧- يحقق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الفوائد السلوكية، منها:

١-٧ فتح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وتدعيمها، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات.

٢-٧ التدريب الإداري التوعوي من خلال طرح الإدارة العليا والعاملين والمستهدفين للأسئلة والإجابة عنها خلال الاجتماعات.

الشعور بالمشاركة: شعور المستهدفين والعاملين بالمشاركة مع مجلس الإدارة يؤدي لزيادة حرصهم على تحقيق الأهداف الموضوعية (هلال، ٢٠٠٨، ص: ٦١).

٨- يدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها، وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة. ويجعل الوصول إلى الأهداف أمراً يسيراً حيث يصعب أو يتعذر تحقيق الأهداف من دونه.

٩- يخلق الثقة لدى المنظمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعل.

١٠- يختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال.

١١- يستبدل العشوائية في العمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة (الكرخي، ٢٠١٧، ص: ١٨).

٢-١-٦ الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى:

يظهر الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى كآتي: (أبو النصر، ٢٠١٧ ص: ٨٦-٨٨)

أولاً: بينما يركّز كلا النوعين من التخطيط على منظمة الأعمال، وماذا يجب أن تقوم به من تطوير

لأدائها. فإن التخطيط الاستراتيجي يعتمد أكثر على تحديد القضايا ذات الأهمية البالغة للمنظمة ومواجهتها

(القضايا الاستراتيجية). أما التخطيط طويل المدى فيركّز أكثر على تحديد الأهداف، وترجمتها إلى

موازنات وبرامج عمل. ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي يصلح أكثر للمنظمات التي تتأثر بدرجة كبيرة

بالظروف الاجتماعية والسياسية.

ثانياً: يركّز التخطيط الاستراتيجي على تحليل القوى البيئية (داخلية وخارجية) وتقييمها أكثر من التخطيط طويل المدى حيث إن الأخير يفترض أن الاتجاهات الحالية سوف تستمر في المستقبل. أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يتوقع اتجاهات جديدة، ولا يفترض أن هناك - وبالضرورة - توأماً بين الأزمنة في إطار البيئة التي تعمل فيها المنظمة؛ بل إنه يتوقع أيضاً حدوث مفاجآت.

ثالثاً: يميل التخطيط الاستراتيجي إلى وضع تصور ورؤى النجاح للمستقبل Vision of success وكيفية تحقيقها؛ وذلك بقدر أكبر من التخطيط طويل المدى، ومن ثم فإن توجيه الخطة الاستراتيجية ينحو نحو الرؤى المستقبلية للمنظمة، ويمثل بهذا تحولاً نوعياً في الاتجاه. أما الخطة طويلة المدى فإنها - عادة - تمثل امتداداً أحادي للحاضر، وإسقاطاً للاتجاهات الحالية على المستقبل.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي يركّز على مدى متكامل للتوجه المستقبلي لمنظمة الأعمال بقدر أكبر من التخطيط طويل المدى. ومن ثم فإن المخططين الاستراتيجيين يميلون أكثر إلى بحث مدى واسع من القرارات والتصرفات التي تبقى على اختيار المنظمة مفتوحاً بقدر الإمكان؛ وذلك لإمكان مواجهة الاحتمالات غير المنظورة بفعالية وبسرعة. أما المخططون في ظل التخطيط طويل المدى فإنهم يميلون إلى افتراض المستقبل الأكثر احتمالاً للمنظمة ثم يرجعون بتفكيرهم لرسم خريطة لتسلسل القرارات في إطار عدد ومدى محدود من القرارات والتصرفات التي قد لا تكون مرغوبة إذا لم يتحقق افتراض المستقبل الذي وضعوه. ولا يعني ذلك أن كلا النوعين من التخطيط الاستراتيجي وطويل المدى متعارضان

المبحث الثاني: متطلبات ومعوقات، أنواع التخطيط الاستراتيجي ومستوياته

٢-٢-١ متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

تحتاج أي مؤسسة أو منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية تمهيداً للبدء في عمل نظام التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يأتي:

١. نظم المعلومات وقاعدة بيانات: يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع المعلومات، وتحليل البيانات عن البيئة

الداخلية والخارجية للمؤسسة وإعدادها لمعرفة قدرتها وإمكاناتها الذاتية.

٢. مهارات إدارية: يجب أن يكون لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي من حيث معرفة مضامينه ومبادئه وفلسفته؛ فضلاً عن ذلك ينبغي أن تكون لديهم ثقافة إدارية في مجالات الفكر الاستراتيجي عموماً التخطيط الاستراتيجي خصوصاً.
٣. الحوافز: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري وتنظيمي وفني مضاعف وطاقت مبدعة من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، الأمر الذي يستوجب منح مكانات عالية وحوافز معنوية تشجيعاً لهم ببذل مزيد من الطاقات ومضاعفة الجهود في ميادين العمل المختلفة. (محمد، ٢٠١٧، ص: ٥)
٤. إقناع الإدارة العليا: عندما تقتنع الإدارة العليا في المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي، وتؤمن بجدوى أساليبه في مجالات العمل المختلفة بحيث يكون لديها تصور واضح عن أفكاره واتجاهاته وفلسفته بوصفه فكرة إدارية معاصرة؛ وبذلك تزداد فرص نجاح تطبيقه في المستويات الإدارية كلها بالمنظمة.
٥. قدرة التنظيم في المؤسسة: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم طبيعة أنشطة الوحدات الإدارية وفعاليتها، والأقسام التنظيمية المختلفة، وأساليب التنسيق بين الوحدات نفسها وبينها وبين الأقسام الأخرى.
٦. ثقافة المنظمة: يجب أن تعمل المنظمة على تثقيف العاملين في المستويات الوظيفية والعملية المختلفة بأسس التخطيط الاستراتيجي واتجاهاته المعاصرة ومفاهيمه من خلال إلحاقهم بدورات أو برامج تدريبية مكثفة لتطوير ثقافتهم؛ وزيادة وعيهم في هذا المجال؛ ومن ثم تزداد قناعتهم بهذا الفكر الإداري المعاصر.
٧. موارد مالية: لا بد أن تكون هنالك ميزانية تقديرية ومخصصات مالية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الاستراتيجية والمستشارين والخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي، وكل من له علاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي
٨. الوقت: تحتاج المنظمة إلى جهود مستفيضة ووقت لعملية جمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي (تويج، ٢٠١٧، ص: ١٠٠).
٩. الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأمان.
١٠. المتابعة والتصحيح (العديلي، ٢٠١٨، ص: ١١٧).

٢-٢-٢ معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك عقبات عدة تجعل من الصعوبة على كثير من المنظمات استخدام التخطيط الاستراتيجي، وفيما

يأتي بعض العقبات:

- ١- عدم رغبة المديرين أو ترددهم لاستخدام هذا الأسلوب، ويرجع هذا لأسباب عدة هي:
 - ١-١ اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
 - ٢-١ اعتقاد المدير أن هذا العمل ليس ضمن مسؤوليته.
 - ٣-١ اعتقاد المديرين أنهم لن يكافؤوا عن القيام بهذا العمل.
- ٢- اضطراب البيئة الخارجية؛ مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ بسبب:
 - ١-٢ التغيير السريع في عناصر البيئة الخارجية، القانونية والسياسية والاقتصادية.... الخ.
 - ٢-٢ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
- ٣- مشاكل التخطيط الاستراتيجي إذ تترك عادة انطباعاً سيئاً في ذهن المديرين بسبب:
 - ١-٣ مشاكل وضع النظام وغموضه تحد من تقبل المديرين للفكرة.
 - ٢-٣ مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية، تجعل المدير غير مكثراً للفكرة.
 - ٣-٣ وجود أخطاء في إدارة الخطط الاستراتيجية السابقة؛ مما يجعل المدير يعتقد أن الفكرة غير مجدية.
- ٤- ضعف الموارد المتاحة وصعوبة الحصول عليها، أو صعوبة إدارة تلك الموارد ونقص القدرات اللازمة.
- ٥- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة عالية؛ لأن المناقشات حول رسالة المنظمة وأهدافها تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا، ويحتاج الأمر أيضاً إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.
- ٦- عدم قدرة المدير على إدارة الفرص والمخاطر الحقيقية (عواد ومحمود، ٢٠١٨، ص: ١٥٠).
- ٧- الانبهار بالنجاح والاعتقاد أن هذا النجاح مستمر، وسوف يتكرر دائماً، ومن ثم يشعر الجميع بعدم الحاجة لتقديم الأفضل باستمرار.
- ٨- النشر الضعيف للخطأ، وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة (حسيني، ٢٠١٤، ص: ٤).

٩- المنافسة الشديدة: ظهور منافسين جدد باستمرار، وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية؛ مما يفرض صياغة خطط استراتيجية كفوءة وبعيدة المدى وتطويرها.

١٠- العولمة: في ظل العولمة أصبح نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية، وزادت التحالفات العالمية، ومن ثمّ زيادة مستويات المنافسة العالمية؛ مما يفرض الاهتمام بالمدخل الاستراتيجي لإدارة المنظمات وتنمية التفكير الاستراتيجية لمواجهة هذه المتغيرات الدولية.

١١- التغيرات التكنولوجية: تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة وبالألفية الثالثة، يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة للبقاء في عالم الأعمال، والتكنولوجيا في عالم اليوم تتغير بصورة سريعة في الصناعات كلها، ومن الضروري مواكبة هذه التغيرات بصورة مستمرة من خلال التخطيط الاستراتيجي المتميز بالمرونة (عزاوي، ٢٠٠٩، ص: ٦).

كما لخص (عوض، ٢٠١٣، ص: ١٥٨) المعوقات العامة بعد أن قسم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية، في النقاط الآتية:

- أ- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- ب- اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
- ت- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- ث- إغفال الجانب الإنساني؛ مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
- ج- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة

٢-٢-٣ أنواع التخطيط الاستراتيجي:

أ- التخطيط في ظل ظروف التأكد: تعد ظروف التأكد Certainty Conditions أفضل الظروف المؤاتية للمخطط، حيث تتوفر لديه معلومات كاملة بشكل تقرير عن المتغيرات المؤثرة كافة في المشكلة المطلوب

مواجهتها. وفي ظل هذه الظروف لا تكون هناك أية عناصر من عدم التأكد، ومن ثم تكون للمخطط سيطرة شبه كاملة على المتغيرات كافة والتي تكون تأثيراتها معروفة له بشكل محدد ودقيق.

ب- التخطيط في ظل ظروف المخاطرة: يقصد بظروف المخاطرة Risk Conditions تلك المواقف المتعددة التي يكون لها أوضاع ممكنة عدة لكل بديل من دون التأكد من حدوث أي منها بشكل قاطع، وإن كانت هناك إمكانية لتقدير احتمال حدوث أي من هذه الأوضاع بشكل احتمالي، ويفترض بطبيعة الحال أن يكون إجمالي هذه الاحتمالات يؤول إلى الوحدة. وعلى ذلك فإنه في ظل ظروف المخاطرة لا يكون المخطط على علم تام بالظروف المتوقعة، ولكنه يكون على علم باحتمال حدوث كل ظرف من هذه الظروف على ضوء تكرار حدوثها في الماضي.

ت- التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد: يقصد بظروف عدم التأكد Uncertainty Conditions قلة المعلومات المتوفرة عن مجموعة القوى الأساسية والفرعية التي تؤثر في الأجلين القصير والطويل على الأداء. وعلى ذلك ففي ظل ظروف عدم التأكد، لا يكون في مقدور المخطط معرفة احتمالات وقوع الأحداث. فغالباً ما تكون خبرة المخطط أو سجل الأحداث السابقة غير كافية لتوقع ما ستكون عليه الأحداث التالية، لذلك فإن التخطيط لمواجهة المشكلات الإدارية في ظل هذه الظروف يُعدُّ عملية معقدة ومحفوفة بالمخاطر. إن التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد نلجأ إليه؛ لأن المعلومات المتاحة للمخطط تكون عند حدها الأدنى؛ مما يجعل التخطيط لمواجهة هذه الحالات أمراً بالغ التعقيد (أبو النصر، ٢٠١٧، ص: ٤٠).

٢-٢-٤ مستويات التخطيط الاستراتيجي.

تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها، وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كياناً متماسكاً ومتكاملاً تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف، وعلى هذا الأساس نميز أربعة مستويات للتخطيط الاستراتيجي:

١. التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا: كما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي، وهو يوضع

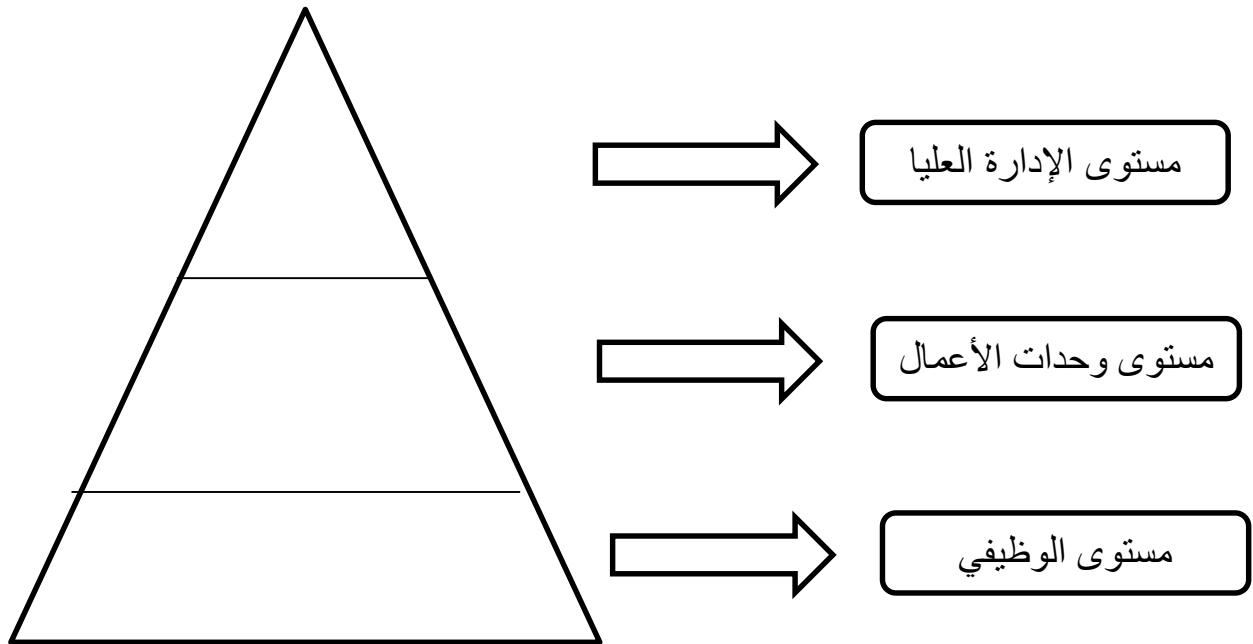
بواسطة مجلس الإدارة الذي يضع نصب عينيه أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله به. ويركّز

التخطيط الاستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الاستراتيجية طويلة الأجل (زعبي، ٢٠١٤، ص ٣٨).

٢. **التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:** يعني التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال بالكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات المنظمة أن تسهم في تعزيز الاستراتيجية الكلية للمنظمة، فهو يحدد الطرائق التي تمارس من خلالها عملية إدارة التنافس.

٣. **التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوظيفي:** فهو يشير للخطط الموضوعية لعملية معينة أو لقسم معين داخل المنظمة إذ يركّز فيها على تنفيذ استراتيجية الأعمال بوساطة وظيفة المالية والموارد البشرية؛ فضلاً عن وظيفة التسويق والعمليات والبحث والتطوير. وتعد الاستراتيجية الوظيفية من الاستراتيجيات المهمة التي تشير إلى كيفية مساهمة الأنشطة المختلفة للأعمال في تنفيذ الاستراتيجية الكلية في المنظمة (سليمان، من دون تاريخ).

شكل رقم (٢): مستويات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: إعداد الباحث

٢-٣ المبحث الثالث: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

٢-٣-١ مرحلة التهيئة والإعداد Initialization and setup:

إن عملية التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي تتم وفق الخطوات الآتية:

أ- إيجاد القناعة الكاملة عند رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والعضو المنتدب لأهمية التخطيط الاستراتيجي.

ب- إيجاد المناخ الملائم والمشجع داخل المنظمة للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ت- تحديد موعد البدء بعملية التخطيط والمدى الزمني للخطة الاستراتيجية.

ث- تعيين مسؤول عن عملية التخطيط الاستراتيجي وهو مدير التدقيق الداخلي.

ج- تشكيل لجنة من فريق التدقيق لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ح- تشكيل فرق عمل متكاملة من المستويات الإدارية كلها لعملية التخطيط الاستراتيجي.

خ- إعداد مكان اجتماعات فريق التخطيط الاستراتيجي وترتيبه.

د- تحديد النموذج المناسب لعملية التخطيط الاستراتيجي واعتماده.

ذ- تنظيم الاجتماعات، عقد دورات وورش عمل لفريق التخطيط الاستراتيجي للتدريب على إعداد الخطط الاستراتيجية.

ر- توفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية كلها التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي.

ز- قد يتطلب التخطيط الاستراتيجي ظهور الحاجة إلى التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصصين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وإجراء بحث وجمع معلومات لتزويد المنظمة بذلك (الجماعي، ٢٠١٥، ص: وو).

٢-٣-٢ مرحلة التحليل والرصد البيئي Environmental Scanning:

يُعدّ تحليل البيئة التي تعيشها المنظمة في الماضي والحاضر بتفاصيلها المختلفة من أهم المراحل في بناء خطتها

الاستراتيجية، لأن هذا التحليل ما هو إلا:

“أداة لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المنظمة والظروف التي تعمل فيها، وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها والتي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها.”

وحيث إن بيئة المنظمة تحتوي على تعقيدات ومتغيرات عديدة، وتحكمها سياسات وقواعد عمل وأساليب تنظيمية فإن تحليل كل هذه المفاصل يجعل المنظمة قادرة على تشخيص القوي من الضعيف من آليات عملها، وبذلك تستطيع توظيف النافع والكفاء منها في عملها القادم، وتجنب أو استبعاد الأساليب أو الآليات التي لم تعد تتناسب مع تطور المنظمة وتوجهاتها المستقبلية (الكرخي، ٢٠١٧، ص: ١٩٣).

وتكمن أهمية التحليل الاستراتيجي في:

أ- تحديد العوامل البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وتشخيصها لوضع صور تفصيلية عن خصائص هذه العوامل واتجاهاتها.

ب- تحديد ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وتقديره، وما تحويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف.

ت- الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة.

ث- التحليل والتشخيص الجيد يجعل المنظمة في حالة دائمة من التكيف مع العوامل البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها.

ج- البيئة: تمثل مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة والتي لها قوة كامنة للتأثير في طريقة أداء المنظمة ووصولها إلى الموارد النادرة (عيسي، ٢٠١٥، ص: ٣٤-٣٥).

ويقسم تحليل الواقع والرصد البيئي إلى قسمين رئيسيين هما (الرجي، وملكاوي، ٢٠١٢، ص: ٢٩٢):

١) تحليل البيئة الخارجية External Analysis

ويراد به دراسة كل ما تتعامل به المنظمة خارج إطار نشاطها، والذي يؤثر فيها مباشرة أو غير مباشرة. تتضمن

عناصر البيئة الخارجية للمنظمة جميع العوامل غير الخاضعة لسيطرة الإدارة، وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين:

أ- **البيئة الخارجية العامة:** وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر في المنظمات جميعها العاملة في المجتمع؛

بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الثقافية، والعوامل الدولية، والعوامل القانونية والتشريعية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الطبيعية.

ب- **البيئة الخارجية الخاصة:** وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص في مجال النشاط الذي تعمل

به المنظمة، مثل: العملاء الحاليون والمتوقعون، والموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات.

ومن أهم نماذج تحليل البيئة الخارجية نموذج تحليل PESTEL (عبد، ٢٠١٩، ص: ٣٠):

وهو يعني تحليل العوامل الخارجية، التي تقيد عند إجراء البحوث قبل البدء في مشروع جديد، وهذه العوامل هي:

١. السياسية (Political): القوانين والقضايا العالمية والتشريعات واللوائح التي قد يكون لها تأثير في العمل

إما مباشرة أو في المستقبل.

٢. الاقتصادية (Economical): الضرائب، وأسعار الفائدة، والتضخم، وأسواق الأسهم وثقة المستهلك جميعاً

بحاجة إلى أن تؤخذ في الحسبان.

٣. الاجتماعية (Social): التغيرات في نمط الحياة واتجاهات الشراء، ووسائل الإعلام، والأحداث الكبرى،

والأخلاق، والإعلان والدعاية.

٤. التكنولوجية (Technological): الابتكارات، والحصول على التكنولوجيا والتراخيص، وبراءات الاختراع

والتصنيع، وتمويل البحوث والاتصالات العالمية.

٥. البيئية (Environmental): القضايا البيئية، سواء المحلية أو العالمية، والعوامل الاجتماعية والسياسية.

٦. القانونية (Logical): التشريعات التي أُقْرِحت، وربما تدخل حيز التنفيذ، وأي تشريع صدر وأخذ طريقه

للتنفيذ.

ويضاف أنواع أخرى من البيئات المحيطة بالمنظمة والتي يجب تحليلها أيضاً لأهميتها، وذلك كالآتي:

٧. **البيئة الثقافية:** ويهيئ تحليل المتغيرات البيئية الثقافية افتراضات وتوقعات بشأن قيم العملاء واتجاهاتهم

وأذواقهم؛ باعتبارها مؤثرة في حجم الطلب، وتصميم المنتج أو المنتجات. وبشأن المؤثرات الإعلامية /

الإعلانية في اتجاهات العملاء وسلوكياتهم الشرائية والغذائية. وكذلك بشأن قيم العاملين بالمنظمة

واتجاهاتهم كمديرين وقادة فرق عمل وأفراد عاملين، وقيم الموردين واتجاهاتهم، والموزعين، وهذا كله يؤثر

بدرجة أو بأخرى في مدى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة.

٨. **البيئة السوقية:** ويهيئ تحليل المتغيرات البيئية السوقية افتراضات وتوقعات بشأن هيكل العملاء

وخصائصهم، وحاجاتهم المشبعة، وغير المشبعة. وبشأن حجم الطلب ومدى استقراره وتوزيعه جغرافياً.

وهو ما يؤثر بدوره في مجالات تسويقية استراتيجية مثل النقل المادي، وتحديد مواقع الفروع وأنماط

تجهيزاتها، ومدى الحاجة للتمييز السعري لبعض قطاعات السوق المحددة على أساس جغرافي. وهذا

بدوره يؤثر على احتياجات المنظمة من العمالة وتوزيعها على فروعها بما يتناسب واحتياجات هذه الفروع

(أبو النصر، ٢٠١٥، ص: ١٤٧).

٩. **العوامل الديمغرافية:** تؤثر العوامل الديمغرافية في الفرص والتهديدات البيئية للمنظمات، فعلى سبيل

المثال تفرض الهجرة الداخلية من الريف إلى المدن، وتغير مستويات الدخل، والتركيبية العمرية للسكان

على الإدارة اختيار استراتيجية تتلاءم مع تلك المتغيرات الديموغرافية لكي تنجح في تحقيق أهدافها.

١٠. **عوامل أخرى:** هناك عوامل أخرى يجب أخذها في الحسبان عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي هي: مدى

توفر المواد الخام، والعمالة المدربة، والموردين الكفؤ؛ باعتبارها من العوامل المؤثرة بشدة في الفرص

والتهديدات، حيث إن توفر هذه العوامل وسهولة الحصول عليها يمثل فرصاً سانحة لتحقيق أهداف

المنظمات؛ بينما يمثل غيابها أو صعوبة الحصول عليها تهديدات قوية تتطلب تخطيطاً استراتيجياً فعالاً

للبحث عن مصادر بديلة.

ولا يمكن القول إن إحدى المتغيرات البيئية الخارجية أكثر ثقلًا من غيرها أو أعلى أهمية؛ بل إن هذه المتغيرات تتبادل مواقع أهميتها وخطورتها من آن لآخر (السهلي، ٢٠١١، ص: ٢٢).

(٢) تحليل البيئة الداخلية Internal Analysis

ويراد به دراسة أداء جميع الأنشطة داخل المنظمة، وتحديد مجالات القوة والضعف فيها. وهي جميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة مثل سياسات العمل ونظمه وقواعده وإجراءاته والتسهيلات المادية والموارد البشرية العاملة وظروف العمل المادية والموارد المالية المتاحة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الداخلية أو القدرات الذاتية بتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف؛ بهدف تحديد عناصر ومقومات قوة المنظمة وضعفها؛ مما يمكنها من اقتناص الفرص البيئية المتاحة، وتجنب أو تحييد أو الحد من التهديدات المحتملة؛ ومن ثم وضع استراتيجية للمنظمة تحقق أهدافها العامة ورسالتها، فمواطن القوة التي تمثل القدرات الذاتية للمنظمة والتي تميزها عن منافسيها، سواء كانت موارد وإمكانات بشرية أو مادية أو نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. ومواطن الضعف التي تمثل القيود وأوجه القصور أو النقص الذاتية، سواء كانت في الموارد والإمكانات البشرية أو المادية أو نظم العمل المطبقة، ويمكن أن تعوق المنظمة عن تحقيق رسالتها وأهدافها (الرجي، وملكاوي، ص: ٢٩٢).

ومن أهم نماذج تحليل البيئة الداخلية، نموذج تحليل البيانات الداخلي IDA:

حيث يهتم هذا النموذج بجمع البيانات الآتية وتحليلها: (أبو النصر، ص: ١٤١)

أ- رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.

ب- خطة العمل في المنظمة.

ت- مخزون القوى البشرية بما فيها المعلومات السكانية، مثل: العمر والجنس ومدة الخدمة.

ث- مخزون المهارات بما فيها تفصيل للمهارات المتوفرة في مواقع العمل المحددة.

ج- كم عدد الحاملين لمهارة مطلوبة، وما هي مستوياتهم؟

ح- مؤشرات بيئة المنظمة، مثل: الغياب، والحوادث، والإنتاجية، والانضباط، والشكاوى، وتفاعل المستفيد، والمرضى طويل وقصير المدى، والتدوير، وحلقات الجودة، ومسح الاتجاهات.

خ- استشارة المديرين والمشرفين في أي تغييرات حاصلة أو متوقعة في النظم أو الممارسة.

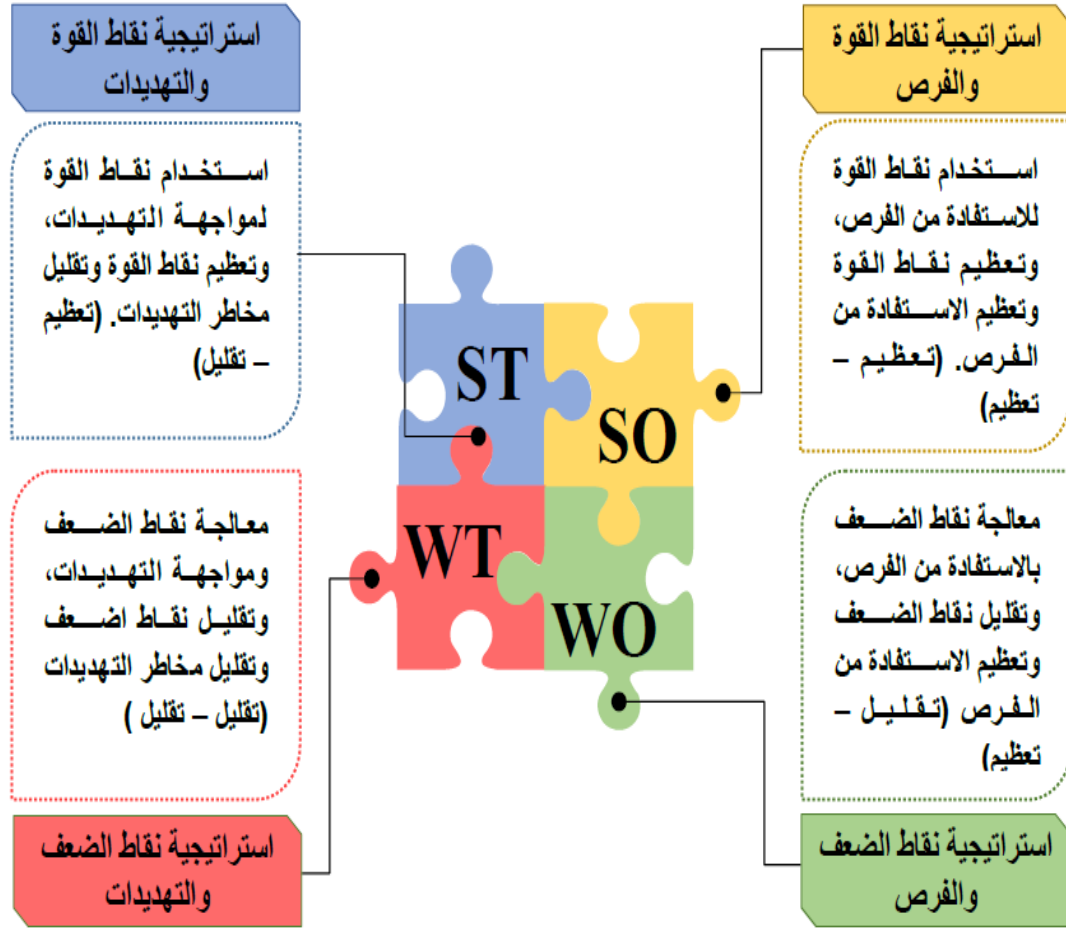
أما نموذج التحليل الذي يعمل على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية معاً يدعى بالتحليل الرباعي (تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) SWOT:

تعود فكرة تحليل SWOT إلى عام ١٩٥٧ حيث قدم Philip Sielzni أطروحته الخاصة بالملاءمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وظروف البيئة الخارجية ثم طوّر هذه الفكرة لاحقاً مجموعة أساتذة الإدارة العامة من مدرسة هارفارد للأعمال، ولاسيما Learned And Andrews كي تصبح أداة يستند إليها لا في تحديد القدرات المميزة (Distinctive Competencies) للمنظمة؛ بل في تحديد الفرص التي ليس باستطاعة المنظمة الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة والاستفادة منها (عامر، ٢٠١٤، ص: ٤٣).

ويعد التحليل البيئي سوات (SWOT) خطوة مهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي، وأداة مهمة في التعرف إلى واقع المؤسسة، وهو ما يميز التخطيط الاستراتيجي عن باقي أنواع التخطيط، وغالباً ما يتلزم مصطلح التخطيط الاستراتيجي مع مصطلح التحليل البيئي؛ لكون التخطيط الاستراتيجي محاولة لفهم البيئة المحيطة بالمؤسسة بغرض السيطرة عليها وإخضاعها للقياس والتنبؤ بها مهما كانت حالة الاضطراب التي تواجهها المؤسسة. ويعرف نموذج التحليل البيئي بأنه "مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات والمنظمات المختلفة من أجل تشخيص التغير الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية واستخراج ما بهما من جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات.

وتُعدّ مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) من أهم أدوات التحليل المستخدمة في عملية التحليل البيئي للمؤسسة، حيث تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والعمل على مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف بالتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة. والشكل التالي يوضح عملية التحليل البيئي بأبعادها، البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فيما يعرف بمصفوفة التحليل الرباعي (الغوطي، ٢٠١٧، ص: ١٦).

شكل رقم (٣): مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الخارجية والداخلية (SWOT)



المصدر: (الغوطي، ٢٠١٧، ص: ١٦)

٢-٣-٣ مرحلة صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation:

(١) الرؤية **Vision**: إنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. أي إنها أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإنه من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل. فالرؤية هي ليست استراتيجية، وليست خطة تشغيلية؛ إنها تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل (بني مصطفى، ٢٠١٧، ص: ٧٨).

كما يجب أن تتوفر في الرؤية الاستراتيجية الفعالة الخصائص الآتية: (الغوطي، ٢٠١٧، ص: ١٧)

أ- **الخيالية Imaginable**: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.

ب- **التركيز Focused**: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها.

ت- **المرونة Flexible**: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح استخدامها كقاعدة لمبادرات محددة.

ث- **متجذرة Rooted**: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.

ج- **جماعية Collective**: يشارك في وضعها العاملين جميعاً.

ح- **الإعلامية وقابلية الإيصال Communicable**: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل

معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم.

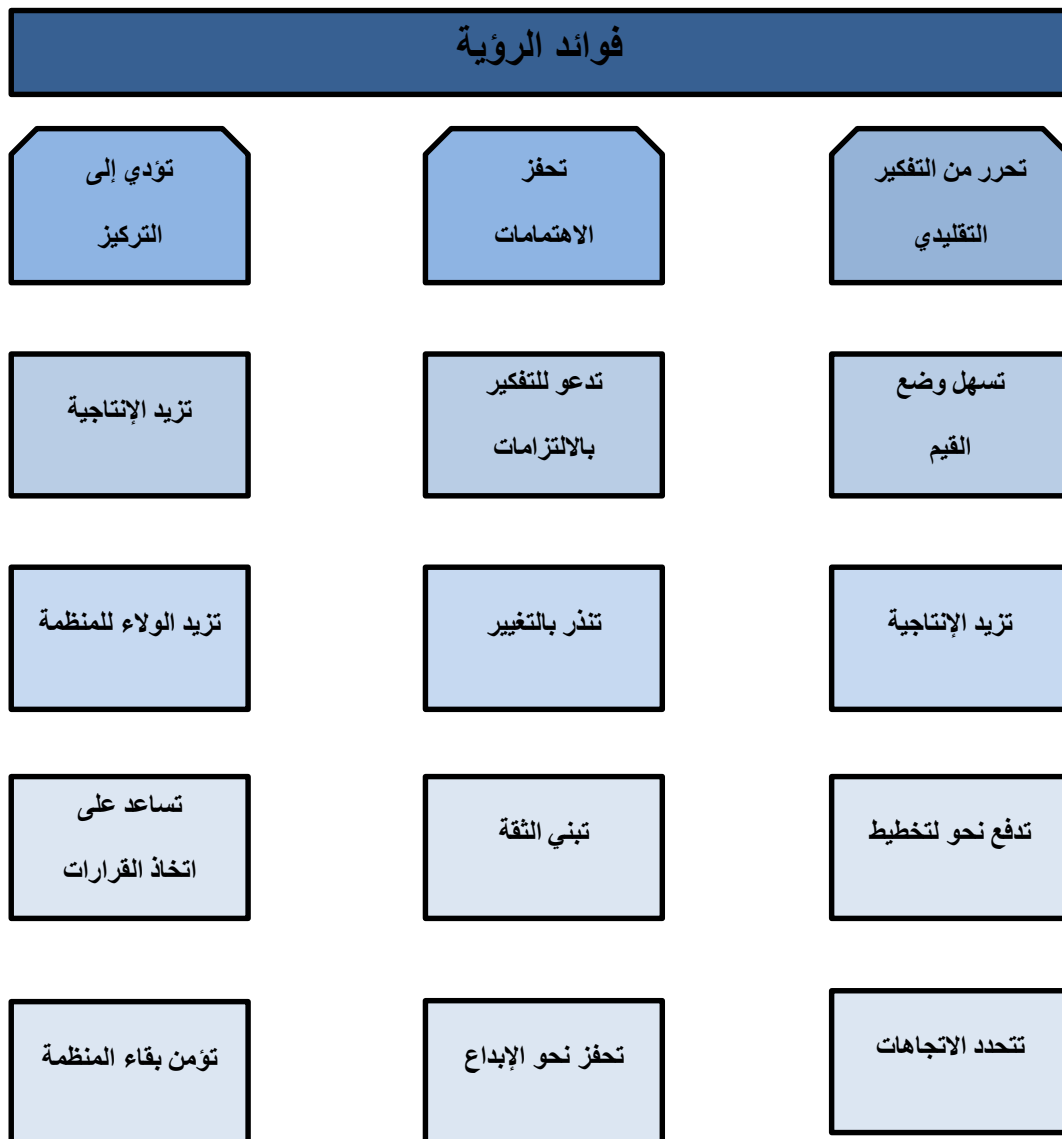
خ- **الجاذبية Attractiveness**: تجتذب قلوب المتعاملين وتأسر عقولهم من خلال تعبيرها عن طموحاتهم

وأمانهم.

(١) - فوائد الرؤية الاستراتيجية:

تكمن أهمية الرؤية بكونها حجر الزاوية في بناء استراتيجية المنظمة الناجحة؛ لكونها تحدد ما تراه والتطورات الذهنية الواضحة لهذا، كي تشاهد الأهداف بعيدة المدى التي يتعين أن تسعى إليها، وتتلخص أهمية الرؤية الاستراتيجية بكونها تقدم الفوائد الآتية للمخطط الاستراتيجي: (الكرخي، ٢٠١٧، ص: ١٣٣)

شكل رقم (٤): فوائد الرؤية



المصدر: من إعداد الباحث

(١) ٢- أهمية الرؤية: (أبو النصر، ٢٠١٥، ص ١٠٠)

- أ- الرؤية هي التي تقود الناس للعمل، والعمل هو الذي يؤدي إلى تقدم المنظمة.
- ب- يحتاج الناس إلى تحديات ذات معنى يلتزمون بها ويبدلون أقصى طاقاتهم لتحقيقها.
- ت- دفع الناس للاستثمار العاطفي من أجل الحصول على منافع مالية ليس من الأمور السهلة.
- ث- يشعر الناس بالحماس، ويلتزمون طواعية وبالكامل للأشياء التي يدركون قيمتها.
- ج- من دون المشاركة في الرؤية لن يبذل الناس الجهد اللازم لنجاح المنظمة وتطويرها.
- ح- الرؤية المشتركة تدفع الناس للتضحية بالجهد والوقت والطاقة من أجل المنظمة، وتصبح مرشداً وهادياً لهم.

(١) ٣- أمثلة على رؤية بعض المنظمات: (أبو النصر، ٢٠١٥، ص ١٠٣)

- رؤية شبكة الإعلاميين العرب لمناهضة العنف ضد الأطفال: عالم عربي خال من العنف.
- رؤية القيادة العامة لشرطة أبو ظبي: أن تصبح القوة الشرطية الأكثر فاعلية ميدانياً في أحد أكثر البلدان أماناً في العالم.

(١) ٤- أمثلة لمشاهير من القادة الموهوبين ورؤياهم الاستراتيجية:

- ستيفن جوبز Steven Jobs: (شركة آبل) تبسيط الكمبيوتر وإتاحته لكل الناس.
- والت ديزني Walt Disney: (شركة والت ديزني) تقديم مواد ترفيهية عالية الجودة للأسر في العالم كله.
- روبرت مورديتش Murdoch Rupert: (شركة إخبارية) تقديم وسيلة جيدة لحصول الناس في العالم كله على الأخبار الدقيقة.

(٢) الرسالة Mission: وبناء على الرؤية الاستراتيجية للمنظمة تُطوّر رسالة المنظمة، وهي تعبر عن الغرض

- أو السبب لوجود المنظمة. فهي تحدد ما الذي تقدمه الشركة للمجتمع سواء كان خدمة مثل تنظيف المنازل أو سلعة ملموسة مثل السيارات. وتوضح الرسالة الغرض الأساسي والفريد الذي يميز المنظمة عن باقي المنظمات المماثلة لها في النشاط. كما تحدد مجال عمل المنظمة في صورة المنتجات التي تقدمها (خدمة

أو سلعة) والأسواق التي تسعى المنشأة لخدمتها. كما يمكن أن تتضمن أيضاً فلسفة الشركة حول كيفية أداء الأعمال. رسالة المنظمة تضع في كلمات محددة ليس فقط الوضع الحالي للشركة ولكن تحدد أيضاً ما تسعى المنظمة لتحقيقه.

إذا عند كتابة قائمة بيان الرسالة هناك بعض الأسئلة التي يجب أن تؤخذ بالحسبان وتتطلب الإجابة عنها والتي تبين من نحن؟ وماذا الذي نقوم به؟ إلى من نوجه خدماتنا؟ ولماذا نفعل ذلك؟ وما الهدف من تلك الجهود؟ وهكذا يتضح أن رسالة المؤسسة تعطى تدعياً لهويتها وطبيعتها بحيث ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف وتحسين نتائج الأداء (عبيد، من دون تاريخ).

(٢-١) أهمية صياغة الرسالة:

لوجود الرسالة في المنظمة أهمية عظمى نورد نقاط عدة لتوضيح الأهمية منها: (بني مصطفى، ٢٠١٧، ص: ٨٥)

أ- تساعد على تعريف العاملين والعلماء وفئات الجماهير ذات العلاقات بهوية المنظمة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها.

ب- المساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.

ت- تؤدي دوراً مهماً في بناء الاستراتيجيات حيث إنها تمثل معياراً يمكن الاستناد إليه في تصفية البدائل الاستراتيجية.

ث- بناء عليها تُحدّد الغايات والأهداف .

ج- ضمان الإجماع والاتفاق على غايات التنظيم وأغراضه.

ح- الرسالة من أهم أسباب تميز المنظمة ونجاحها.

٢-٢ الأسس والمعايير للرسالة الجيدة: (عبيد، من دون تاريخ)

وبالرغم من اختلاف أنواع المؤسسات من حيث الخصائص والأهداف والقيم، ولكن هناك مجموعة من الأسس والمعايير تربطها بعضها ببعض للرسالة الفعالة تتضمن:

١. أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة ومعبرة ومختصرة وتعلق بالذهن، وتعطى للأطراف جميعاً مدلولاتٍ موحدةً ومنسجمةً سواء كانت هذه الأطراف داخل المؤسسة أو خارجها.
٢. إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج.
٣. أن تعكس الصفات المميزة والرئيسية لها، وتمثل شخصيتها وبصمة إبهامها.
٤. أن تكون متكيفة مع ما يحصل في مجتمع المعرفة والمعلومات بصفة عامة.
٥. أن تتميز بسهولة إيصالها إلى الجهات المختلفة والأطراف ذات العلاقة.
٦. أن تتميز بإثارة الدافعية بأن تصاغ بطريقة تحفز الأفراد والعاملين على تحقيق الأهداف المطلوبة.
٧. أن تكون منسجمة مع باقي مكونات الاتجاه الاستراتيجي، وتعطي دعماً وترابطاً بها.
٨. أن تتضمن تحديداً واضحاً لمجال عمل مؤسسات المعلومات (الخدمات - المنطقة الجغرافية - الأهداف - الغرض من الإنشاء).
٩. أن تكون الرسالة بمنزلة المرشد عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
١٠. أن تكون مرنة، وتعكس القيم والمعتقدات المرتبطة بمؤسسات المعلومات.
١١. أن تكون واقعية بدرجة تسمح بتحقيق أهدافها.

وبهذا يمكن التمييز بين الرؤية والرسالة بأن الرسالة تخاطب غير العاقل؛ لكونها وسائلية أو أداتية غرضية تؤول لاحقاً إلى برامج وسياسات وقواعد وموازنات، في حين توجه الرؤية للعاقل، فتلامس خرائطه العقلية، وتحرك مداركه؛ فتكسبه خيالاً فلسفياً واقعياً، يرى عن طريقه الصورة الكبيرة المشرقة لما تريد أن تكون عليه المنظمة (علوان، وخليل، وشهيد، بدون تاريخ، ص: ١٢٨).

(٢)- ٣ أمثلة لرسائل في منظمات عالمية:

- جوجل Google: تنظيم المعلومات في العالم، وتمكين العالم من الوصول إليها، والاستفادة منها.
- شركة نيو بورت لبناء السفن Newport News Shipbuilding: سنبني سفناً جيدة هنا، ونجني أرباحاً قدر طاقتنا وبخسارة إذا ما اضطررنا إليها، ولكنها ستظل على الدوام سفناً جيدة.
- شركة نايك Nike: تعظيم الربح لمساهميننا من خلال منتجات وخدمات تغني حياة الناس.
- شركة آبل Apple Computer: إن آبل ملتزمة بتقديم أفضل منتجات الحاسوب الشخصي للطلاب والمربين والمصممين والعلماء والمهندسين والرجال والزبائن في أكثر من (140) بلداً في العالم.

(٣) الأهداف الاستراتيجية: Strategic Objectives

عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التالية، وهي وضع الأهداف الرئيسة للمنظمة، والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها (العديلي، ٢٠١٨، ص:٣١).

وتعد الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولّى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، ومن ثمّ فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف Objective بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة (درة، وجرادات، ٢٠١٤، ص:٩٦).

(٣)- ١ مراحل الصياغة المنهجية للأهداف:

تمر عملية الصياغة المنهجية للأهداف بمراحل عدة (عامر، ٢٠١٤، ص: ٥٠):

أ- البحث عن الأهداف المتاحة في المؤسسة: ويتم ذلك فيما يخص الغايات والأهداف العليا.

ب- عملية الأهداف: حيث من المناسب إعطاء الأهداف محتوى ملموساً وإقرانها بالقيم المطلوب بلوغها والوقت المطلوب للإنجاز.

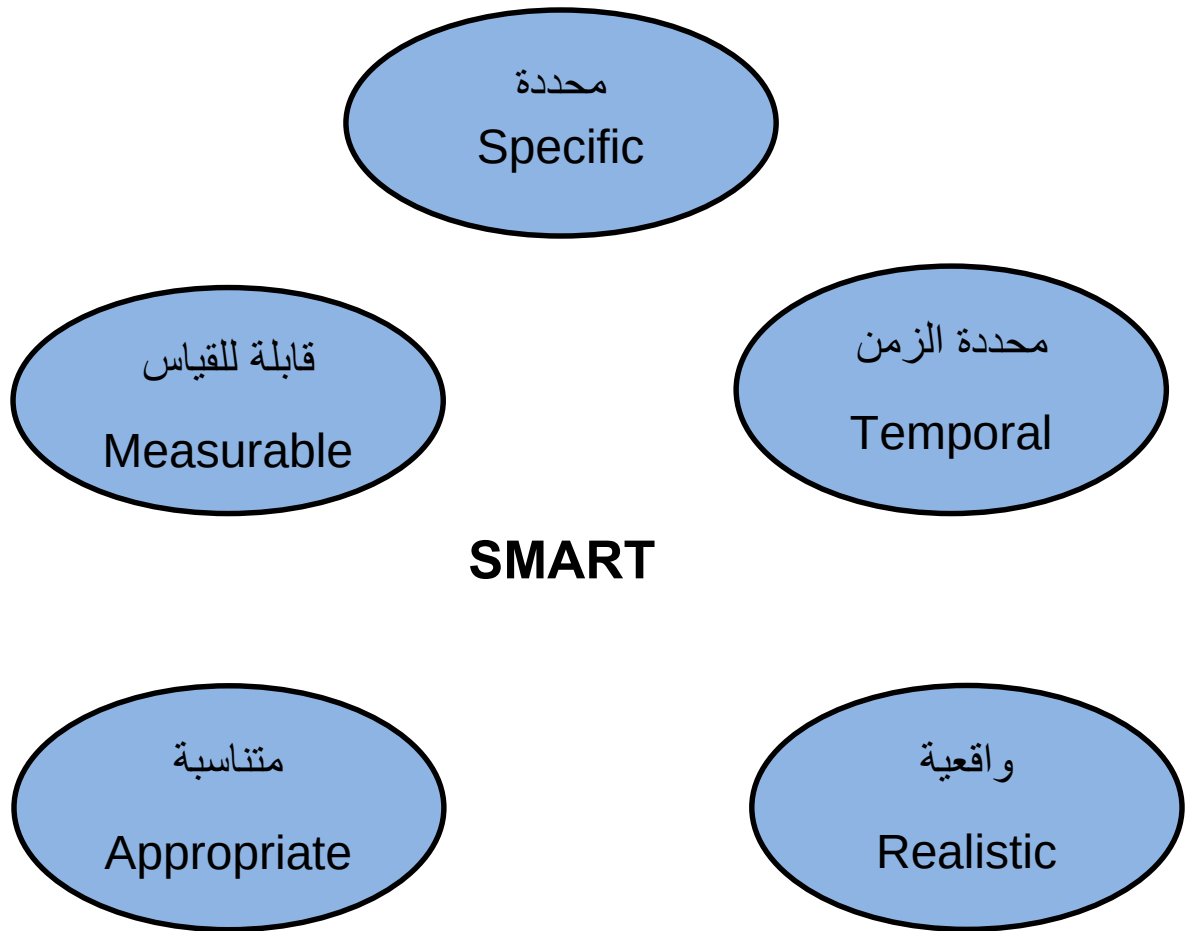
ت- تحليل العلاقات بين الأهداف: بحيث نتجه في التحليل أولاً بتوضيح العلاقة بين الأهداف، سواء كانت علاقات تكاملية، أو علاقات مستقلة، أو علاقات متناقضة، وهنا نستبعد العلاقات المتناقضة، ثم نقوم بتحليلات لاحقة تهدف إلى إعداد علاقات ذات افضلية بين الأهداف المختلفة، ونضيف الخيارات الممكنة لإعداد أهداف منسجمة.

ث- تحليل الصيغة ممكنة التحقيق في الأهداف: فلا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون خيالياً، حيث يجب معرفة ما نمتلكه من وسائل، ومدى كفايتها لبلوغ الأهداف.

(٣-٢ خصائص الأهداف الاستراتيجية: (جاد الرب، ٢٠١٦، ص: ٩٨ - ٩٩)

١. أن تكون محددة بحيث تعبر بوضوح عما يراد تنفيذه.
 ٢. أن تكون قابلة للقياس، فيفضل أن يحتوي الهدف على بعض الأرقام التي تمثل ما يراد تحقيقه.
 ٣. أن تكون ممكنة التحقيق، فمن المحبذ أن تكون الطموحات كبيرة وبعيدة، ولكن لا ينبغي المبالغة في تحديد الأهداف؛ بل يجب أن تكون ممكنة التحقيق.
 ٤. أن تكون واقعية، والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً بتحقيق هذه الأهداف.
 ٥. ذات توقيت مناسب، وهنا يجب تحديد متى سيبدأ العمل من أجل تحقيق الهدف، وما الفترة المحددة لتحقيقه.
- إن يجب على الهدف أن يطابق الشروط المتعارف عليها ب SMART، وهي:

شكل رقم: (٥) شروط SMART للأهداف الاستراتيجية



الشكل من إعداد الباحث

٣-٣ فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية

إن تحديد الأهداف الاستراتيجية يحقق العديد من الفوائد (درة، وجرادات، ٢٠١٤، ص: ٩٦):

- أ- تسهم في توجيه قدرات المنظمة، وتحديد أولوياتها.
- ب- تساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمنظمة؛ لأنها تنبثق منها.
- ت- تساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات محددة للأداء.
- ث- تضع معايير لتقييم الأداء؛ لأنها تلزم الإدارة بتحقيق نتائج معينة من الإنجازات.
- ج- تسهم في تحقيق الاتصال والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أنها تؤدي دوراً تحفيزياً مهماً.

وغالباً تتكون الأهداف من ثلاثة مستويات حسب الزمن المتوقع لإنجازها: (الشميلي، ٢٠١٧، ص ٦٥)

١. أهداف قصيرة الأجل: وهي الأهداف المتوقع إنجازها خلال عام واحد.
٢. أهداف متوسطة الأجل: تكون الفترة اللازمة لتنفيذها ما بين عامين إلى خمسة أعوام.
٣. أهداف بعيدة الأجل: تُتَجَز من فترة تزيد عن خمس سنوات وتمتد لعشرين عاماً.

٤) قيم المنظمة Values of the Organization:

قيم المنظمة: هي المعتقدات أو المثل العليا التي يتشارك بها المنتمون إلى ثقافة أو بيئة ثقافية ما. وهي المبادئ التي يبني بها الأفراد حكمهم حول ما هو جيد، وما هو سيء، وما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه. يمكن وصف منظومة القيم في مجتمع أو مؤسسة ما بأنها المنظار الذي ينظر فيه الأفراد إلى الأمور والمسائل التي تتعلق بهم، بعملهم أو ببيئتهم (عباس، ٢٠١٨، ص: ١٤١).

وللقيم السائدة في الإدارة، وفي أوساط الموظفين بشكل عام، تأثير كبير، غير مدرك في الغالب، على سلوك المسؤولين والموظفين. ويظهر هذا التأثير بشكل واضح في القنوات التي يكونها الموظف عن واقعه ووضعه في العمل. وينعكس هذا الأمر على سلوكه العام، ويتجلى في كثير من الأحيان في مواقفه وممارساته في العمل.

ومن ناحية رسمية، وفي إطار الإدارة الاستراتيجية، فإن هذه القيم تُعدّ جزءاً من عملية صياغة الاستراتيجية للتأثير في سلوك العاملين تحقيقاً لرؤية المنظمة ورسالتها، ولكي يأخذ وضع القيم الجوهرية في المنظمة شكلاً فعالاً، فإنه يجب مراعاة ما يأتي: (درة، وجرادات، ٢٠١٤، ص: ١٠١ - ١٠٢)

١. اختيار معتقدات (Beliefs) العاملين الذين ارتضوا أن يعملوا في المنظمة. ويمكن أن تتعلق هذه المعتقدات بالزبائن، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتحسين المستمر في العمل والإبداع، وما يتصل بذلك من

اعتقادات يحملها العاملون معهم إلى العمل.

٢. مخاطبة ما هو صحيح وأخلاقي ونزيه ومستقيم.

٣. تمكين كل فرد من أن يحدد كيف يمكن للقيم الجوهرية في المنظمة أن تؤثر مباشرة في عمله، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتفاعله مع الآخرين.

٤. تجاوز موضوع تحقيق مصلحة المنظمة إلى مراعاة اهتمامات الزبائن والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين في الداخل والخارج والمجتمع المحلي والبيئة الخارجية بشكل عام.

٥. تمكين أصحاب المصالح من أن يتخذوا قرارات مستقلة عند تطبيقهم للقيم الجوهرية على قضايا أو تحديات أو أزمات بذاتها.

٦. تمكين العاملين من أن يقيموا القرارات التي اتخذوها في ضوء اتساقها مع القيم الجوهرية للمنظمة.

٧. تمكين المديرين وأعضاء مجالس الإدارة من اتخاذ قرارات، وأن يسلوكوا سلوكاً ما ينسجم مع رؤية المنظمة وقضاياها الاستراتيجية.

٨. صياغة القيم الجوهرية بصيغة الفعل المضارع لتصف ماذا يمكن أن تفعل في الحاضر والمستقبل القريب.

ومن الأمثلة على قيم جوهرية في منظمات عربية وأجنبية، شركة أرامكس (وهي الشركة المشهورة في نقل البريد في جميع أنحاء العالم) تضع قيمها الجوهرية على بطاقات عمل الموظفين، وتتصدر النزاهة والمواطنة التنظيمية هذه القيم، أما البنك العربي في الأردن، فإنه يتمسك بالقيم الجوهرية الآتية: (الثقة، والالتزام، والمواطنة، وتميز

الخدمات، والاهتمام بالزبون، والتمكين، وعمل الفريق، والشفافية)؛ بينما كانت قيم شركة جيليت (Gillette) التي تنتج منتجات عدة يأتي على رأسها شفرات ومعاجين وعطور الحلاقة (درة، وجرادات، ٢٠١٤، ص: ١٠٢):

١. الموارد البشرية people: الحرص على الجذب والتحفيز بالعاملين المتميزين في أدائهم في مجالات عمل الشركة جميعها.

٢. الزبائن: الحرص على استخدام التقانات الأساسية التي تؤدي إلى نجاح الشركة، وتقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن.

٣. المواطنة الصالحة: الحرص على تطبيق القوانين والتعليمات التي تصدرها الحكومات في كل الأنشطة التي تقوم بها.

٥) الخيار الاستراتيجي Strategic Choice:

يقصد بالخيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما: (العدلي، ٢٠١٨، ص: ٣٢)

١- تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة: يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بالحسبان أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر، وأشهر هذه الأدوات، وأهمها:

أ- أسلوب تحليل محفظة الأعمال Business Portfolio Analysis.

ب- أسلوب محفظة الكفايات الأساسية.

ت- مصفوفة SWOT .

ث- مصفوفة الملاءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

٢- تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة، ويحقق أهدافها: والاستراتيجية المناسبة هي تلك التي تتلاءم مع ظروف المنظمة والعوامل البيئية المحيطة، ومجموعة عوامل تؤثر في عملية الخيار

الاستراتيجي منها: (عامر، ٢٠١٤، ص: ٥٣)

أ- إدراك المديرين لمدى اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية.

ب- اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة.

ت- الوعي الإداري بالنسبة الاستراتيجية المنظمة التي استخدمت في الماضي.

ث- علاقات القوة والنفوذ بين المديرين.

ج- تأثير المستويات الإدارية على عملية الخيار الاستراتيجي.

ح- عامل الوقت.

٢-٣-٤ مرحلة التطبيق Strategy Implementation:

يُعدّ موضوع تنفيذ الاستراتيجية أحد الموضوعات المكونة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن بيان مدى فاعلية وأفضلية أي استراتيجية يكون من خلال وضعها موضع التنفيذ وممارستها داخل المنظمة؛ إذ تعدّ عملية التنفيذ عملية معقدة، وليس بالأمر البسيط حيث إن التنفيذ غير المناسب والسليم للاستراتيجية سوف يفقد المنظمة كثيراً من أهميتها رغم الدقة والملاءمة في صياغتها. ويمكن للتنفيذ الفعال أن يسهم في سد الفجوات الموجودة في الاستراتيجية غير المصوغة جيدة ويتجاوز الأخطاء الواردة فيها (تويج، ٢٠١٧، ص: ٩٩).

وتعرّف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات، ويتمثل أهمها بالآتي: (هاريسون، ٢٠٠٩، ص: ١٥٨)

١. وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

٢. أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجية.

٣. أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية.

٤. توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.

٥. توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية.

٥-٣-٢ مرحلة المتابعة والتقييم: Monitoring and Evaluation

وهي العملية التي تُفحص من خلالها نتائج أنشطة المشروع، حتى يمكن مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب. حيث يستخدم المديرون في المستويات الإدارية جميعها المعلومات الناتجة من عملية المقارنة لاتخاذ التصرفات التصحيحية وحل المشاكل. وعلى الرغم من أن مرحلة التقييم والرقابة هي العنصر الأساسي الأخير للإدارة الاستراتيجية، فإنها تعمل على إبراز نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية السابق تنفيذها، ومن ثمّ التحفيز على بدء عملية الإدارة الاستراتيجية من جديد. ويمثل الأداء النتيجة النهائية للأنشطة، فهو يتضمن المخرجات الفعلية لعملية الإدارة الاستراتيجية. ويتمثل المسوّغ الأساسي للقيام بالإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على تحسين أداء المنظمة مقيساً عادة في صورة الأرباح والعائد على الاستثمار.

وحتى يمكن أن تتسم عملية التقييم والرقابة بالفاعلية، فيجب على المديرين الحصول على معلومات واضحة وفورية وغير متحيزة من الأفراد الذين يعملون في المستويات الإدارية الأدنى، حيث يقوم المديرون باستخدام هذه المعلومات لمقارنة ما حدث بالفعل مع ما تم التخطيط له أصلاً في مرحلة تصميم الاستراتيجية. (الحبيشي، ومحمد، ص:٩٥)

إن المتابعة والتقييم الفعّالين مهمان لنجاح الخطة الاستراتيجية. حيث يقوم أعضاء فريق التخطيط بتطوير أدوات المراقبة والتقييم لضمان نجاح خططهم. ومن المهم مراجعة الخطة بانتظام [سنوياً كحد أدنى] وإجراء التعديلات المناسبة بسبب العوامل البيئية المتغيرة.

الفصل الثالث: التدقيق الداخلي

مقدمة

٣-١ المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي والعوامل المؤثرة فيه

٣-١-١ نشأة التدقيق الداخلي وتطوره

٣-١-٢ مفهوم التدقيق الداخلي وأهدافه

٣-١-٣ أنواع التدقيق الداخلي

٣-١-٤ العوامل المؤثرة في فعالية التدقيق الداخلي

٣-٢ المبحث الثاني: قواعد السلوك المهني ومعايير التدقيق الداخلي

٣-٢-١ قواعد السلوك المهني للتدقيق الداخلي

٣-٢-٢ معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها

٣-٣ المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء التدقيق الداخلي

مقدمة:

يشهد القرن الواحد والعشرون تشابك الاقتصاديات العالمية وتطورات هائلة في التقنية، وتأثيراً كبيراً للمنافسة وإدخال أدوات مالية جديدة، وظهور جهات مختصة لوضع المعايير وإدخال التغييرات والتحسينات في نوعية المعلومات. فمع هذا الزخم وزيادة التغييرات تزداد الحاجة إلى معلومات ملائمة يمكن الاعتماد عليها. ومع التقدم العلمي والتكنولوجي، كَبُرَ حجم المشروعات، وتعددت عملياتها؛ فضلاً عن تعقيد المشاكل الإدارية الناتجة عن تنوع نشاطها وحجم أعمالها (المخاطر، ٢٠١٨، ص: أ).

ويُعَدّ التدقيق الداخلي من أهم الأنشطة داخل الشركات، فهو يُعَدّ إحدى وظائف القيادة لما يقدمه من خدمات للإدارات العليا عن طريق تقييمه الدائم والموضوعي والمحايد للأنشطة المختلفة، كما أن دوره الاستشاري يساعد الشركات على تحسين عملياتها، ففي الوقت الراهن لم يعد دوره يقتصر على فحص أنظمة الرقابة الداخلية وتقييمها فحسب؛ بل تعداه إلى ما هو أكثر من ذلك؛ نتيجة للتغيرات التي أدخلتها الهيئات المهنية الدولية المشرفة على نشاط التدقيق الداخلي (نوال، ٢٠١٦، ص: ب).

حيث يُمارَسُ التدقيق الداخلي في بيئات قانونية وثقافية مختلفة ومتنوعة، لصالح مؤسسات تختلف من ناحية الأهداف والحجم والتعقيد والهيكلية، كما يُمارَسُ التدقيق الداخلي أشخاصاً من داخل المؤسسات أو من خارجها. ومع أن تلك الاختلافات قد تؤثر في ممارسة التدقيق الداخلي في كل بيئة على حدة، فإن التقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي يشكّل أمراً أساسياً لكي يتمكن المدققون الداخليون ونشاط التدقيق الداخلي من الوفاء بمسؤولياتهم (IPPF, 2017, p:1).

٣-١ المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي والعوامل المؤثرة فيه.

٣-١-١ نشأة التدقيق الداخلي وتطوره:

كانت بداية التدقيق وتطوره بشكل عام متوافقة مع بداية المحاسبة وتطورها، فقد كان يتم التحقق والرقابة على السجلات المحتفظ بها على الرغم من أنها لم تكن تمثل نظاماً محاسبياً متكاملًا بالشكل الذي نراه اليوم.

ولقد كان السبب المنطقي للمسؤولية المالية والمساءلة موجوداً منذ أن أصبح من الضروري الفصل بين الملكية والإدارة في كل من القطاعين العام والخاص، إذ يُكَلِّف المالكون إدارة المنظمات أو الشركات بتقديم تقرير عن الأداء المالي للمنظمات أو المؤسسات. (Ziniyel, Otoo & Andzie, 2018, P:39)

ثم ظهرت مهنة التدقيق الداخلي عام 1940 وكان مجال التدقيق بسيطاً للغاية حيث كانت مقتصرة بالتحري عن صحة العمليات من الناحية المحاسبية، ثم رفع توصياتهم إلى الإدارة (يعقوب، ٢٠١٨، ص ٨٢).

وبفعل عوامل عدة، منها:

١. اتساع حجم الشركات وتعقد عملياتها.
٢. تحول مهن المراجعة الخارجية إلى مراجعة اختبارية.
٣. ظهور الشركات المالية الكبيرة (البنوك وشركات التأمين) (القاضي، ودحدوح، وقريط، ٢٠٠٨، ص: ١٠٧).
٤. الانتشار الجغرافي وعلى نطاق واسع للشركات؛ مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا والمنفذين للعمل.
٥. اهتمام الإدارة بنتائج الأداء أولاً بأول، والعمل على متابعتها؛ وذلك نظراً لتعقد العمليات الإنتاجية، وتطور الأساليب التكنولوجية.

٦. الاستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي، وتعدد المستويات الإدارية في المنشأة اضطر الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات، ومن ثم حاجة الإدارة إلى التأكد من سلامة استعمال السلطات المفوضة، وتحمل المسؤوليات المقابلة؛ وفقاً للسياسات والنظم والإجراءات المعمول بها.

حاجة المجتمع إلى البيانات والمعلومات المثبتة في التقارير، ولأجل التأكد من ذلك لا بد من سلامة نظم التدقيق الداخلي (الشنطي، ٢٠١٣، ص: ١١١).

تم تغيير النظرة نحو المراجعة الداخلية من قبل الإدارة والمنشآت والمجتمع، وازدادت أهميتها لنصل للشكل الحالي، حيث إن نشاط التدقيق الحالي لديه دور مهم متميز في مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها انطلاقاً من استراتيجياتها وأهدافها الموضوعية، حيث بداية يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتقييم المخاطر التي من الممكن أن تقف عائقاً أمام المنشأة للوصول إلى أهدافها، ثم التحقق من تعامل الإدارة مع هذه المخاطر بفعالية وكفاءة، نهاية بتقديم رأي عادل مستقل عن كيفية الإجراءات الصحيحة أو تحسين للإجراءات الحالية (Trang, 2016, p:1).

جدول رقم (١): مراحل تطور التدقيق الداخلي

الاقتصار على فحص السجلات المحاسبية	١٩٥٠
فحص الالتزام	١٩٦٠
اختبار الإجراءات	١٩٧٠
تقييم الرقابة	١٩٨٠
تقييم إدارة المخاطر	١٩٩٠
دعم إدارة المخاطر	٢٠٠٠
إضافة القيمة	٢٠٠٥

المصدر: (إبراهيم، ٢٠١٦، ص: ٢٠)

٣-١-٢ مفهوم التدقيق الداخلي وأهدافه.

٣-١-٢-١ مفهوم التدقيق الداخلي:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التدقيق الداخلي، ويعود ذلك لكون وظيفة التدقيق الداخلي قد شهدت عدداً من التطورات في طبيعتها وأهدافها، فقد واكب هذه التطورات تطور آخر في مفهومها، ومن ثم أخذ تعريف التدقيق الداخلي في الاتساع من فترة لأخرى ليعكس مفهومها المتطور (النونو، ٢٠٠٩، ص: ٢٠).

يعد أول تعريف للتدقيق الداخلي تعريف معهد المدققين الداخليين الأمريكي ١٩٤٧ IIA^٣ فقد جاء فيه ما

يأتي:

التدقيق الداخلي هو نشاط تقييمي مستقل يوجد في منظمة الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية، والعمليات الأخرى، من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة.

ولكن مع تقدم الزمن، وتغير الظروف الاقتصادية اختلف هذا المفهوم كما نلاحظ في التعريف الوارد في قائمة معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الصادر عن المعهد نفسه، ولكن عام ١٩٧٨ حيث جاء في مقدمتها: **التدقيق الداخلي** هو وظيفة تقييم مستقلة تنشأ لفحص وتقييم الأنشطة كافة كخدمة للمنظمة (الشنطي، ٢٠١٣، ص: ١١٠).

وقد عرف معهد المدققين الداخليين نشاط التدقيق عام ١٩٩٩ بأنه نشاط مستقل يقدم تأكيداً موضوعياً، وهو نشاط استشاري صُمم لإضافة قيمة، ولتحسين عمليات المنظمة؛ إذ يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال الضبط والتنظيم والتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة وعمليات الإدارة (Pickett, 2010، p:313).

^٣ The Institute of Internal Auditors: معهد المدققين الداخليين هو منظمة تدعو لتوفير المؤتمرات التعليمية وتقديمها وتطوير المعايير والتوجيهات والشهادات لمهنة التدقيق الداخلي.

من خلال عرض التعاريف السابقة، يتضح أنه قد طُوِّر مفهوم مهمة التدقيق الداخلي مع الزمن، حيث اقتصرَت مهمة التدقيق الداخلي في أول تعريف على التعامل مع الأمور المالية والمحاسبية وبعض الجوانب التشغيلية، وكان ذلك كله لخدمة الإدارة العليا. أما في تعريف عام ١٩٧٨ يُلاحظ أن هدف التدقيق هو خدمة المنظمة ككل، وليس خدمة الإدارة فقط. أما في التعريف الحديث يُلاحظ أن التدقيق يمتد إلى عمليات المنشأة وجوانبها المالية والمحاسبية والتشغيلية كافة؛ بغية تحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

إذ يتضمن التعريف الأخير الصادر عام ١٩٩٩ مجموعة من الخصائص يتميز بها التدقيق الداخلي تتمثل في:

١. **التدقيق الداخلي نشاط مستقل داخل الشركة:** أي إنه نشاط مستقل عن باقي نشاطات المنشأة التي يقوم بتدقيقها كي لا يتعرض لأي نوع من أنواع الضغط أو السيطرة؛ إذ إنه يتبع إدارياً لأعلى مستويات الهيكل التنظيمي للشركة، مثل مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق.
 ٢. **التدقيق الداخلي نشاط موضوعي:** أي أن يتجنب المدقق الداخلي التحيز وأن يكون مستقل الفكر في أثناء قيامه بعمله.
 ٣. **التدقيق ذو طبيعة استشارية:** أي إن المدقق يسهم في عملية الرقابة وإدارة المخاطر من خلال التقارير والملاحظات التي يقدمها، من دون أي مسؤولية إدارية أو المشاركة في التنفيذ.
- كما يتضح من التعريف الحديث الصادر عام ١٩٩٩ لمعهد المدققين الداخليين أن التدقيق الداخلي يقدم نوعين من الخدمات، الأولى متمثلة في **الخدمات التأكيدية**، ويقصد بها التزام نشاط التدقيق الداخلي بمنهجية علمية ومعايير مهنية وقواعد سلوك أخلاقي في أثناء تنفيذ المهام. أشار معيار التدقيق الداخلي الصادر عن الـ IIA رقم (١٣١١) إلى ضرورة توفر برنامج لتوكيد الجودة لدى نشاط التدقيق الداخلي حيث أشار المعيار أنه يجب على مدير نشاط التدقيق الداخلي تطوير برنامج توكيد الجودة لنشاط التدقيق الداخلي والمحافظة عليه وبحيث يغطي جوانب نشاط التدقيق الداخلي كافة.

يُصمَّم برنامج تأكيد الجودة بحيث يقود إلى إجراء تقييم لمدى توافق نشاط التدقيق الداخلي مع مفهوم التدقيق الداخلي والمعايير المهنية للتدقيق الداخلي، وفيما إذا كان المدققون الداخليون يطبقون قواعد السلوك الأخلاقي للمهنة، كما يتضمن البرنامج تقييم كفاءة وفعالية نشاط التدقيق الداخلي، وتحديد فرص التطوير فيه، أما الثانية فتتمثل في الخدمات الاستشارية يقصد هنا أن التدقيق الداخلي يقوم بتقديم خدمات استشارية للإدارة العليا، ومجلس الإدارة وبحيث تنحصر الخدمات الاستشارية للإدارة العليا بالجوانب غير التنفيذية فقط ولا يجوز تقديم خدمات استشارية لجوانب عمل تنفيذية تحقيقاً لمبدأ الاستقلالية (الرمحي، ٢٠١٧، ص: ٢١).

ويلاحظ كذلك من خلال التعريف الأخير الصادر عام ١٩٩٩ لمعهد المدققين الداخليين بأنه لم تكن هناك إشارة للتدقيق الداخلي على أنه نشاط داخلي؛ بل اكتفى بتعريفه بأنه نشاط رقابي مستقل، ووضَّح أكثر في هذا الشأن من خلال المقال الذي أصدره المعهد والموسوم بالمصادر المشتركة والاعتماد على المدققين الخارجيين في وظيفة التدقيق الداخلي، بين فيها أن خدمات التدقيق الداخلي يمكن أن تنفذ من خارج الشركة، حيث يوجد ثلاثة مصادر لأداء نشاط التدقيق الداخلي:

١. داخلياً: حيث يتم القيام بخدمات التدقيق الداخلي، بالاعتماد على قسم التدقيق الداخلي الموجود داخل الشركة.

٢. الاستعانة بالمصادر الخارجية: حيث يتم القيام بخدمات التدقيق الداخلي، بالاستعانة بمكاتب التدقيق، من دون الاعتماد على قسم التدقيق الداخلي الموجود بالشركة.

٣. المصادر المشتركة: بمعنى قيام إدارة التدقيق الداخلي داخل الشركة بأداء بعض أعمال التدقيق الداخلي مع الاستعانة بمصدر أو طرف خارجي للقيام بمهام أخرى، على أن يظل الإشراف من قبل إدارة التدقيق الداخلي الموجودة بالشركة، وألا تكون هناك ازدواجية في العمل، وأن يكون هناك تنسيق وتعاون بينهما

(نوال، ٢٠١٦، ص: ١٩).

٣-١-٢ أهداف التدقيق الداخلي:

وتتصدر الأهداف التقليدية للتدقيق الداخلي كما لخصها جيمس هوبر (الرئيس الأسبق لمجلس معهد المدققين الداخليين) خدمات أساسية عدة، وهي:

١. مراجعة العمليات والخدمات وتقييمها كدعم لقرارات الإدارة.
٢. تقديم النصيحة للإدارة بخصوص السياسات، والإجراءات، والقوانين، والقيود الموضوعية من خلال إجراء الدراسات والاختبارات الخاصة بناءً على طلب الإدارة العليا.
٣. مراقبة الأنظمة الخاصة بالرقابة الداخلية المحاسبية، وتقديم التأكيد اللازم فيما يخص الأخطاء المكلفة والمرحجة.
٤. ضمان أن أنظمة الكمبيوتر، وأنظمة البيانات ذات فعالية ملائمة، ومقاومة لعمليات الغش ومرونتها.
٥. مراجعة العقود والمشاريع، وتشجيع مصالح المنظمة المشروعة في التعامل مع الموردين الخارجيين، والمتعاقدين، والشركاء الاستراتيجيين.
٦. تقديم المساعدة لضبط عمليات الغش والاحتيال ولردع مرتكبيها.
٧. الاتصال مع المدقق الخارجي، وتقديم النصيحة للمدير العام وللمجلس الإدارة فيما يتعلق بجودة الخدمة المقدمة من قبلهم (مرعي، ٢٠٠٩، ص: ٤٢).

بالإضافة إلى الأهداف التقليدية هناك أهداف حديثة، حيث انتقل التدقيق من مجرد قيام المدقق الداخلي بالتأكد من صحة البيانات المحاسبية المثبتة ودقتها بالدفاتر والسجلات، واكتشاف ما قد يوجد بها من أخطاء أو غش أو تزوير، إلى فحص مدى فاعلية وقوة نظام الرقابة الداخلية، والخروج برأي فني محايد يبين نتائج المؤسسة من ربح أو خسارة، ومركزها المالي في نهاية الفترة المالية. وتعد هذه الأهداف وليدة التطور الاقتصادي المتسارع

الذي يشهده عالمنا المعاصر، ومن بينها مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها، وتقييم الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، وتحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ويأتي هذا الهدف نتيجة التحول الذي طرأ على أهداف المؤسسات بصورة عامة، بحيث لم يعد تحقيق أكبر ربح الهدف الأهم؛ بل شاركته في الأهمية أهداف أخرى منها: العمل على رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة (محمد، ٢٠١٦، ص: ٢١).

٣-١-٣ أنواع التدقيق الداخلي

يمكن تقسيم التدقيق الداخلي إلى ثلاثة أنواع:

أ- **التدقيق المالي (Financial Internal audit):** يتمثل في الفحص المنتظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى موضوعة مسبقاً. (إبراهيم، ٢٠١٦، ص: ٢٣).

ويعد التدقيق المالي المجال التقليدي للتدقيق الداخلي، الذي يتضمن مراجعة القيود المحاسبية وتتبعها التي تعود إلى الأحداث الاقتصادية التي تخص المنشأة، وتدقيقها حسابياً ومستندياً، ثم التحقق من سلامتها وتطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والسياسات والأنظمة الخاصة بالإدارة، والهدف من التدقيق هو إظهار البيانات والقوائم المالية بصورة موضوعية وصحيحة تعكس الوضع الحقيقي للمنشأة، كذلك يشتمل التدقيق المالي أيضاً على التحقق من وجود الأصول وحمايتها سواء من الضياع أو الاختلاس، وكذلك فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية للمنشأة. (مرعي، ٢٠٠٩، ص: ٤٣)

ب- **التدقيق التشغيلي (Operational Internal audit):** يطلق عليه أيضاً التدقيق الإداري، وتدقيق الأداء، والتدقيق الوظيفي: ويعرف هذا النوع من التدقيق بأنه: "الفحص الشامل للوحدة التشغيلية للمؤسسة ككل لتقييم أنظمتها المختلفة ورقابتها الإدارية وأدائها التشغيلي؛ وفقاً لطريقة قياس محددة ضمن الأهداف الإدارية، وذلك للتحقق من كفاءة واقتصادية العمليات التشغيلية." من خلال هذا التعريف يُلاحظ أن التدقيق الداخلي التشغيلي

أوسع من التدقيق المالي والمحاسبي، فالمدقق يقوم بتدقيق النشاطات داخل المنظمة المالية وغير المالية كافة لتحديد مواطن الضعف في الأداء للعمل على علاجها والحد منها (عبد الرزاق، ٢٠١٧، ص: ٣٢).

ت- **تدقيق الالتزام:** ويُقصد به مراجعة الضوابط الرقابية والمالية والتشغيلية والعمليات للحكم على جودة وملاءمة الأنظمة التي وُضعت؛ للتأكد من الالتزام بالأنظمة والتشريعات والسياسات والإجراءات (أبو شعبان، ٢٠١٦، ص: ٢١).

٣-١-٤ العوامل المؤثرة في فعالية التدقيق الداخلي.

وتقسم هذه العوامل إلى عوامل بيئية، وعوامل داخلية للتدقيق الداخلي:

٣-١-٤-١ العوامل البيئية: (مرعي، ٢٠٠٩، ص: ٤٤)

أ- **اتجاهات الإدارة:** فدعم الإدارة هو من أهم العوامل المؤثرة في بيئة أي منشأة، وفعالية دائرة التدقيق الداخلي تتأثر بمتطلبات الإدارة.

ب- **اتجاهات أعضاء مجلس الإدارة:** عادة ما يتصل مدير دائرة التدقيق الداخلي في المنشأة بشكل مباشر مع مجلس الإدارة، وكذلك فإن الاجتماعات الدورية التي تعقد ما بين مدير دائرة التدقيق الداخلي، وأعضاء مجلس الإدارة تشكل نوعاً من أنواع تأثير مجلس الإدارة على فعالية التدقيق الداخلي؛ نتيجة إبعاد إدارات المنشآت عن هذه الاجتماعات، مما يعزز من استقلالية التدقيق الداخلي.

ت- **الهيكل التنظيمي للمنظمة:** وجود موقع مستقل لدائرة التدقيق الداخلي على الهيكل التنظيمي للمنشأة يعزز من استقلالية التدقيق الداخلي ومن ثمَّ زيادة فعاليته.

٣-١-٤-٢ عوامل داخل دائرة التدقيق الداخلي

أ- **عوامل شخصية:** تتوقف فعالية وظيفة التدقيق الداخلي على توفر صفات وقدرات شخصية معينة لدى المدققين الداخليين، من شأنها ضمان التنفيذ الناجح لمهام التدقيق والقبول من كل أعضاء المنشأة، تتمثل هذه الصفات والقدرات في توفر الوعي الإداري والدافع الشخصي، والصبر والمثابرة، يقول Sawyer : "إن الاستعداد لدى المدقق الداخلي ضروري لمعالجة المشاكل الصعبة، واقتحام الطرق غير المعتادة ومقاومة

أية ضغوط تحول بينه وبين أهدافه، وأن يكون للمدقق الداخلي تصميم على إتمام أعماله حتى تحقيق أهداف مهمته، وإرادة العمل للوقوف على الحقائق والوقائع للحصول على الأدلة والقرائن التي يستند إليها في إبداء رأيه؛ لتجنب أي خصام"، كما يتطلب نشاط التدقيق الداخلي - أيضاً - قدرات عالية على الاتصال، تساعد المدققين الداخليين على تبادل المعلومات والحقائق حول العمليات بينهم، وبين الأطراف الخاضعة والمستفيدة من التدقيق الداخلي .

وقد نصت معايير التدقيق الداخلية الدولية (1120-1220) على وجوب التزام المدققين الداخليين بالموضوعية والنزاهة، وبذل العناية المهنية الفائقة في أثناء أداء مهامهم، وهي صفات أساسية تميز المدقق الداخلي المحترف، ومن أجل نيل ثقة إدارة المنشأة للتدقيق الداخلي ودعمها، فقد أكدت هذه المعايير على ضرورة تمتع المدققين الداخليين بالكفاءة المناسبة التي تعبر عن قدرتهم المهنية في ممارسة مهامهم بفعالية (عجيلة، ٢٠١٧، ص: ٦٣).

ب- عوامل سلوكية: وتتمثل بالتزام المدقق بالأمانة والاستقلالية والتعاون مع الفريق لتوفير عوامل الجودة في العملية. حيث يجب على المدقق الاتفاق مع الفريق على درجة جودة عملية التدقيق الداخلي، واحترام السلوكيات الخاصة بالحيادية والاستقلالية؛ ووفقاً للمعايير والإرشادات المهنية التي تناولت جودة التدقيق الداخلي منذ السبعينيات هناك ثلاثة عوامل مهمة لجودة التدقيق. لكل عامل معايير تحدد خصائص الجودة، وهي: الموضوعية والمقدرة المهنية وجودة تنفيذ المهام، وتتمثل العوامل السلوكية بمعايير الخواص، فهي مقياس مهم لجودة عملية التدقيق حيث تتعلق بصفات الأفراد القائمين على عملية التدقيق، مثل أن يتصف المدقق بالاستقلالية والنزاهة (إبراهيم، ٢٠١٦، ص: ٢٨).

٣-٢ المبحث الثاني: قواعد السلوك المهني ومعايير التدقيق الداخلي.

٣-٢-١ قواعد السلوك المهني للتدقيق الداخلي

على المدقق الداخلي الالتزام بمجموعة من قواعد السلوك المهني والمعايير (International IPPF, 2012)

: (Professional Practices Framework)

أ- الاستقامة: ويتضمن القواعد السلوكية الآتية:

١. يجب على المدققين الداخليين أداء عملهم بأمانة وحذر ومسؤولية.
٢. يجب على المدققين الداخليين أن يحافظوا على القانون، وأن يكتشفوا أي أفعال بوساطة القانون أو المهنة.
٣. يجب على المدققين الداخليين أن لا يشتركوا في أنشطة غير قانونية أو غير معروفة تكون معيبة لمهنة التدقيق الداخلي أو للمنظمة التي يعملون فيها.
٤. يجب على المدققين الداخليين أن يحترموا وأن يسهموا في تحقيق الأهداف الشرعية والأخلاقية للمنظمة التي يعملون فيها.

ب- الموضوعية: ويتضمن القواعد السلوكية الآتية:

١. يجب على المدققين الداخليين ألا يشاركوا في أية أنشطة أو علاقات ربما تضعف أو من المفترض أن تضعف تقييم العمليات.
٢. يجب على المدققين الداخليين ألا يقبلوا أي شيء؛ كالهدايا والخدمات وغيرها ربما يضعف أو من المفترض أن يضعف من حكمهم المهني.
٣. يجب على المدققين الداخليين الإفصاح عن كل الحقائق المادية التي عرفوها في أثناء قيامهم بواجباتهم، فالحقائق التي إن لم يفصحوا عنها ربما تؤدي إلى تشويه تقاريرهم عن الأنشطة التي يراجعونها.

ت- السرية: ويتضمن القواعد السلوكية الآتية:

١. يجب على المدققين الداخليين أن يكونوا عقلاء بشأن استخدام المعلومات المكتسب في أثناء القيام بواجباتهم وحمايتهم
٢. يجب على المدققين الداخليين ألا يستخدموا المعلومات لأي مكسب شخصي أو بأي أسلوب لا يتفق مع القانون، أو يضر بالأهداف بالأخلاقيات التي يفترض أن تكون سائدة في المنظمة التي يعملون فيها.

ث- الكفاءة المهنية: وتتضمن القواعد السلوكية الآتية:

١. يجب على المدققين الداخليين أن يؤديوا مهامهم الخدماتية بالمعرفة والخبرة والمهارة الضرورية.
٢. يجب على المدققين الداخليين أن يؤديوا خدمات التدقيق الداخلي، طبقاً لمعايير الممارسة الداخلية للتدقيق الداخلي.
٣. يجب على المدققين الداخليين أن يحسنوا باستمرار كفاءتهم وجودة خدماتهم.

٣-٢-٢ معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها

يتمثل الغرض من المعايير في:

١. توجيه الالتزام بالعناصر الإلزامية من الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي
٢. توفير إطار مرجعي لأداء مجال واسع من خدمات التدقيق الداخلي ذات القيمة المضافة وتعزيزه.
٣. إرساء الأسس لتقييم أداء التدقيق الداخلي.
٤. تعزيز تحسين عمليات المؤسسة وأعمالها (IPPF، ٢٠١٧).

٣-٢-٢-١ مفهوم معايير التدقيق:

المعيار كمصطلح يعني درجة الأفضلية أو الامتياز المطلوبة لغرض معين كمقياس أو وزن، وعلى الآخرين التماثل معه ومسايرته، فهو ما يتم بوساطته الحكم على دقة أدائهم. ويعرف معيار التدقيق على أنه: "أداة الحكم على مستوى الكفاءة المهنية، ودرجة الاتساق التي يصل إليها المدققون عند أدائهم لوظائفهم".

أما معايير التدقيق الداخلي تحديداً فتعرف على أنها "المقاييس والقواعد التي يُعتمد عليها في تقييم عمليات قسم التدقيق الداخلي وقياسها، حيث تمثل المعايير نموذج ممارسة التدقيق الداخلي كما يجب أن تكون، وذلك وفقاً لما تم التوصل إليه واعتماده من قبل معهد المدققين الداخليين، وهذا يعني أن معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها تمثل أساساً لعمل المدققين الداخليين وتحديد مسؤولياتهم الفنية ومتابعة أدائهم المهني". (الجبو، ٢٠١٧،

(ص: ٢٢٤)

٣-٢-٢-٢ معايير التدقيق الداخلي:

هي عبارة عن مجموعة من القواعد والمبادئ التي يجب مراعاتها عند تقييم عمليات وخدمات وأداء قسم التدقيق الداخلي في المؤسسات. وقد أصدر معهد المدققين الداخليين خمسة معايير تحكم الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، وهي كالآتي: (عبد الرزاق، ٢٠١٧، ص: ٣٢)

١- **معايير الصفات:** وهي المواصفات اللازمة لإدارة التدقيق الداخلي حتى تستطيع تنفيذ مهامها بكفاءة وفاعلية، وتحدد السمات التنظيمية والمهنية للإدارات والأشخاص القائمين بأعمال التدقيق الداخلي، وتتضمن:

أ- معيار الغرض، السلطة، والمسؤولية.

ب- معيار الموضوعية والاستقلال.

ت- معيار العناية المهنية الواجبة.

ث- معيار الرقابة على جودة أعمال المراجعة الداخلية.

٢- **معايير الأداء:** وتركز بشكل أكبر على الجوانب التنفيذية التي يجب أن تؤديها الإدارات والأشخاص القائمين بأعمال المراجعة الداخلية، وتتضمن:

أ- معيار إدارة العمل داخل وحدات المراجعة الداخلية.

ب- معيار طبيعة عمل المراجعة الداخلية ونطاقه.

ت- معيار تخطيط أعمال المراجعة الداخلية.

ث- معيار أداء أعمال المراجعة الداخلية وتنفيذها.

ج- معيار التقرير عن نتائج أعمال المراجعة الداخلية.

ح- معيار المتابعة والتوجيه.

خ- معيار التقرير عن المخاطر.

٣-٣ المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء التدقيق الداخلي

على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي ليس جزءاً من الإرشادات الإلزامية لإطار الممارسات المهنية الدولية الصادر عن جمعية المدققين الداخليين، إلا أنه جزء من الإرشادات الموصى بها. وهو أحد الطرق للتعامل مع المبدأ الأساسي للجمعية الذي يستوجب على التدقيق الداخلي أن: " يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها ومخاطرها".

حيث وبحسب معيار التدقيق الداخلي (التخطيط - ٢٠١٠) يتشاور الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ويكتسب فهماً لاستراتيجيات المؤسسة، وأهداف العمل الرئيسة، والمخاطر المرتبطة، وأساليب إدارة المخاطر. ويجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق مراجعة الخطة وتعديلها حسب الاقتضاء للاستجابة للتغيرات في أعمال ومخاطر وعمليات، وبرامج، ونظم المؤسسة والضوابط الرقابية فيها (IPPF, 2017, P10).

وبحسب معيار التدقيق الداخلي (تخطيط مهمة التدقيق الداخلي - ٢٢٠٠) يجب أن يقوم المدققون الداخليون بوضع خطة عمل لكل مهمة من مهام التدقيق وتوثيقها، تتضمن أهداف المهمة، ونطاقها وتوقيتها والموارد المخصصة لها. ويجب أن تأخذ الخطة في الحسبان استراتيجيات المؤسسة ذات الصلة بالمهمة وأهدافها ومخاطرها (IPPF, 2017, P15)؛ إذ إنه من دون وجود خطة استراتيجية من الصعب تبين توافق إدارة التدقيق الداخلي مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وكيف تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها (كما هي محددة في استراتيجية المؤسسة). حيث تشكل الاستراتيجية خارطة الطريق لتفويض إدارة التدقيق الداخلي والأشخاص والعمليات والتكنولوجيا. إن خارطة الطريق هذه هي التي تضمن أن تبقى دائرة التدقيق الداخلي ذات صلة وثيقة. (الأعرج، ٢٠١٨، ص: ١٦).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية واختبار الفروض

مقدمة

١-٤ المبحث الأول: منهجية الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة

١-١-٤ منهجية الدراسة

٢-١-٤ مصادر جمع البيانات

٣-١-٤ مجتمع الدراسة وعينتها

٤-١-٤ أداة الدراسة

٥-١-٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

٢-٤ المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

١-٢-٤ اختبار ثبات الأداة وصدقها

٢-٢-٤ السمات الشخصية لأفراد العينة من المدققين

٣-٢-٤ التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات الاستبانة

٤-٢-٤ اختبار الفرضيات

النتائج والتوصيات

أ- النتائج

ب- التوصيات

المقدمة:

تتمثل أهداف هذا البحث في دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي من خلال

تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

١- التعرف إلى مدى توافر المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية

للتخطيط الاستراتيجي.

٢- التعرف إلى المعوقات التي تحد من استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات

المساهمة العامة السورية.

٣- اكتشاف دور استخدام التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وعناصره من قبل إدارة التدقيق الداخلي على تحسين

أداء تلك الإدارة في الشركات المساهمة العامة السورية.

ذاك ويعتمد القسم العملي على استبانة مصممة لاستطلاع آراء أفراد العينة لتحقيق أهداف الدراسة؛ من خلال

توزيع الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة، ثم إجراء التحليل الإحصائي عليها لاختبار الفرضيات.

وقد قسم هذا الفصل إلى مبحثين: حيث تناول المبحث الأول منهجية الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة فيها،

بينما تناول المبحث الثاني التحليل الإحصائي لأداة الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية واختبار الفروض

٤-١ المبحث الأول: منهجية الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة

ويتناول هذا المبحث وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعت كأهداف للدراسة؛ من خلال وصف لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، ووصف لأداة القياس والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة؛ فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات إحصائياً.

٤-١-١ منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث، سيعتمد على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي؛ ويناسب هذا المنهج موضوع الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي، وخاصة أن المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع من دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، فهو لا يقتصر على وصف الظاهرة؛ بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها.

٤-١-٢ مصادر جمع البيانات

حيث أعتُمدَ على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- أ- المصادر الثانوية: يُوجّه في معالجة الإطار النظري للبحث عن مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ببيئة التخطيط الاستراتيجي وأداء التدقيق الداخلي، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب- **المصادر الأولية:** تشكل الاستبانة أداة الدراسة الرئيسة، للإجابة عن تساؤلات البحث ومتغيرات البحث؛ من خلال توزيع استبانة الاستبانة على عينة البحث، وجمعها وتفرغ بياناتها، وتحليلها للوصول إلى نتائج البحث.

٤-١-٣ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من المدققين الداخليين العاملين في الشركات المساهمة العامة في سوق دمشق للأوراق المالية والبالغ عددها ٢٧ شركة، يُدقق أغلبها دوائر مكونة من مدققين على الأقل. واختار الباحث أفراد هذا المجتمع لما يتمتع به هؤلاء المدققون من خبرة مهنية عالية؛ فضلاً عن التزامهم بمعايير التدقيق، ومن ثمَّ يعطي المعلومات التي تم الحصول عليها منهم درجة عالية من الدقة والمصادقية لتحقيق أهداف البحث. وَرَّعَ الباحث الاستبانة على أفراد العينة اسْتُرِدَّت (٩٢) أداة قابلة للتحليل.

٤-١-٤ أداة الدراسة

استفاد الباحث من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع (دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي) في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها. حدَّدت المحاور الرئيسة التي شملتها الاستبانة والفقرات التي تقع ضمن كل محور، وبناءً على ذلك صُمِّمت الاستبانة في صورتها الأولية، ومن ثمَّ عُرضت على أكثر من دكتور من أعضاء قسم المحاسبة لتقديم النصائح والتعديلات التي يرونها ضرورية لصحة الاستبانة، وفي ضوء ما أشاروا إليه عُدِّلَت بعض فقرات الاستبانة من حذف وإضافة حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية. حيث قسمت الاستبانة إلى:

١- **بيانات تعريفية:** تحتوي على مجموعة من البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للمستقضي منه من حيث العمر، والتحصيل العلمي، والخبرة الوظيفية، والتخصص الوظيفي.

٢- متغيرات الدراسة من حيث:

- المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي للتخطيط الاستراتيجي.
 - معوقات تحدّ من القدرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
 - دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي من حيث الرؤية، والرسالة، والأهداف، والتحليل، والخيار.
- وَصُمِّمَتِ الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث إن (5) تعني موافق بشدة، (4) تعني موافق، (3) تعني محايد، (2) تعني غير موافق، (1) تعني غير موافق بشدة، ومن ثَمَّ اعتمد الوسط الفرضي (3) لمقارنته بالمتوسط الحسابي العام لبنود العبارات والفرضيات من أجل قبول فرضية الدراسة أو رفضها.

٤-١-٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات حيث فرَّغ الباحث البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة وأُعْطِيتِ الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي، وتم القيام بحساب تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة، وثم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارات المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يأتي:

١. النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي.

٢. اختبار العينة الأحادية T TEST.

٣. اختبار Independent t test لاختبار الاختلافات في التقييم.

٤. اختبار الانحدار الخطي البسيط

٥. اختبار الانحدار الخطي المتعدد Stepwise

وَحَدِّدَ طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)،

ومن ثَمَّ قُسِمَ على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ٥/٤=٠,٨٠، وبعد ذلك تم إضافة هذه

القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس، وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية)، وهكذا أصبح طول خلايا كما هو موضَّح في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢): طول الخلايا والوزن النسبي لها ومدى الاعتماد والتقييم

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	مدى الاعتماد والتقييم
من ١-١,٨٠	من ٢٠ % - ٣٦ %	متدنية جداً
أكبر من ١,٨٠ - ٢,٦٠	أكبر من ٣٦ % - ٥٢ %	متدنية
أكبر من ٢,٦٠ - ٣,٤٠	أكبر من ٥٢ % - ٦٨ %	متوسطة
أكبر من ٣,٤٠ - ٤,٢٠	أكبر من ٦٨ % - ٨٤ %	عالية (مرتفعة)
أكبر من ٤,٢٠ - ٥	أكبر من ٨٤ - ١٠٠ %	عالية جداً (مرتفعة جداً)

٤-٢ المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

٤-٢-١ اختبار ثبات الأداة وصدقها.

٤-٢-١-١ محاور أداة القياس:

جدول رقم (٣): محاور أداة القياس

عدد العبارات	المحور
١٤	المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي للتخطيط الاستراتيجي
١٤	معوقات تحد من القدرة على تطبيق دور التخطيط الاستراتيجي
٧	الرؤية
٧	الرسالة
٧	الأهداف
٤	التحليل
٧	الخيار

المصدر: من إعداد الباحث

٤-٢-١-٢ صدق الاستبانة:

تأكد الباحث من صدق الاستبانة كما يأتي:

صدق المحكمين: عرض الباحث الاستبانة على أربعة محكمين من قسم المحاسبة ومحكم واحد من قسم الإحصاء

وزود الباحث بالتغيرات على الاستبانة، وقد استجاب الباحث، وأجرى ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات

المقدمة، وعليه صيغ الشكل النهائي للاستبانة.

أ- الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها، وتعد القيمة المقبولة له ٠,٦٠ فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي للتخطيط الاستراتيجي	١٤	٠,٧٥
معوقات تحد من القدرة على تطبيق دور التخطيط الاستراتيجي	١٤	٠,٩٢
الرؤية	٧	٠,٦١
الرسالة	٧	٠,٧٧
الأهداف	٧	٠,٧١
التحليل	٤	٠,٨٠
الخيار	٧	٠,٨١

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة، وتراوح بين ٠,٦١ - ٠,٩٢ وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يمنح ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

٤-٢-٢ السمات الشخصية لأفراد العينة من المدققين الداخليين

وهي الخصائص الرئيسة للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة، بحيث يوضّح الجدول رقم (٥) توزيع أفراد العينة حسب البيانات العامة.

جدول رقم (٥): التوزيع النسبي لعينة الدراسة

	العدد	%	
العمر	٣٨	٤١,٣%	أقل من ٣٠
	٥١	٥٥,٤%	بين ٣٠ - ٤٠
	٣	٣,٣%	بين ٤٠ و ٥٠
	٩٢	١٠٠%	المجموع
المؤهل العلمي	٣٧	٤٠,٢%	جامعة (بكالوريوس)
	٥٣	٥٧,٦%	ماجستير
	٢	٢,٢%	دكتوراه
	٩٢	١٠٠%	المجموع
الخبرة الوظيفية	٣١	٣٣,٧%	أقل من ٥ سنوات
	٣٢	٣٤,٨%	بين ٥ - ١٠ سنوات
	١٣	١٤,١%	بين ١٠ - ١٥ سنة
	١٦	١٧,٤%	أكثر من ١٥ سنة
	٩٢	١٠٠%	المجموع

	العدد	%	
المركز الوظيفي	٢٧	٢٩,٣%	خبرة جيدة
	١٢	١٣,٠%	مبتدئ
	١٧	١٨,٥%	مدير تدقيق
	٣٦	٣٩,١%	مشرف
	٩٢	١٠٠%	المجموع
التخصص العلمي	٥	٥,٤%	إدارة أعمال
	٨	٨,٧%	تأمين ومصارف
	٧٩	٨٥,٩%	محاسبة
	٩٢	١٠٠%	المجموع

يبين الجدول رقم (٥) خصائص عينة الدراسة كما يأتي:

أ- أن أكثر من ٥٨% من أفراد العينة تزيد أعمارهم على ٣٠ سنة؛ مما يعني في الغالب زيادة الخبرة لديهم

وبالتالي ازدياد القدرة لديهم على المساعدة في القيام بالتخطيط الاستراتيجي.

ب- أن حوالي ٦٠% من أفراد العينة حاصلين على شهادات علمية عليا؛ مما قد يسهم في تطوير قدراتهم

العلمية على القيام بالتخطيط الاستراتيجي.

ت- وأن ٦٦% تقريباً من أفراد العينة لديهم خبرة وظيفية أكثر من ٥ سنوات؛ مما يسهم في تطوير قدراتهم

الإدارية، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي.

ث- وأن حوالي ٥٨% من أفراد العينة هم من مشرفي ومديري التدقيق الداخلي؛ أي إنهم من المستويات الإدارية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي.

ج- وأن غالبية أفراد العينة هم من تخصص المحاسبة.

٤-٢-٣ التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات الاستبانة.

يهدف تحليل ردود عينة الدراسة إلى معرفة اتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة أو آراءهم، والتي يتم من خلاله الوقوف على أهمية كل من العبارات المرشحة للتحليل التي تناولتها الاستبانة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي، ومدى توافق الآراء تجاه كل من هذه العبارات، حيث أُجري استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي؛ باعتماد المتوسط الحسابي، ودلالة التقييم لتلك العبارات، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين الآراء بين أفراد عينة الدراسة تجاه كل من تغيرات الدراسة، ومن ثمّ الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

المحور الأول: ما مستوى أهمية توافر المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي للتخطيط الاستراتيجي

في الشركات المساهمة العامة السورية عينة الدراسة؟

لمعرفة مستوى أهم المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي للتخطيط الاستراتيجي، فقد قيس هذا المستوى

من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والأهمية؛ وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية كما يأتي:

جدول رقم (٦): الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توفر أهم المقومات

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig
١-توافر القناة بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة التدقيق الداخلي.	92	4.39	0.49	27.19	88	0.000
٢- إقناع الموظفين بأهمية التخطيط الاستراتيجي.	92	4.37	0.49	27.07	87	0.000
٣- تحفز ومشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي.	92	4.07	0.68	15.11	81	0.000
٤-وجود خطوط اتصال فعالة بين المسؤولين عن التخطيط وبين المستويات الإدارية المختلفة.	92	4.59	0.58	26.38	92	0.000
٥-توافر الموارد المادية اللازمة.	92	4.27	0.63	19.34	85	0.000
٦- توافر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً اللازمة.	92	4.47	0.99	14.24	89	0.000
٧- الاستعانة بمستشارين خارجيين لتخطيط وإدارة ورش عمل أولية للتطبيق.	92	3.51	1.04	4.70	70	0.000
٨-الأخذ بعين الاعتبار المقترحات والتوصيات التي قدمها فريق العمل.	92	4.21	0.50	22.98	84	0.000

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig
٩- وجود رؤية واضحة لما ستكون عليه إدارة التدقيق الداخلي.	92	4.41	0.58	23.49	88	0.000
١٠- تحديد الثغرة بين الحالة الراهنة والرؤية المستقبلية.	92	4.34	0.62	20.81	87	0.000
١١- وضع الأهداف والمبادرات لمعالجة الفجوة بين الحالة الراهنة والمستقبلية.	92	4.35	0.56	22.95	87	0.000
١٢- القدرة على القياس الحاصل للتقدم أو الإنجاز.	92	4.34	0.54	23.74	87	0.000
١٣- القدرة على تحديد الوقت اللازم للمبادرات ولتحقيق الأهداف.	92	4.16	0.54	20.65	83	0.000
١٤- توفر المهارات اللازمة والقدرة على التفكير الاستراتيجي لدى رئيس التدقيق.	92	4.72	0.58	28.38	94	0.000
١٥- المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي للتخطيط الاستراتيجي.	92	4.30	0.32	39.02	86	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن العبارات كافة الخاصة بقياس مستوى توفر

المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي للتخطيط الاستراتيجي قد بلغ (٤,٣٠) درجة من أصل ٥ درجات،

وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الافتراضي في هذه الدراسة والبالغ ٣ درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على

هذا التقييم (٨٦%) والذي يقابل مستوى تقييم وجوب توفر هذه المقومات بدرجة عالية، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٣٢) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأفراد العينة يقيمون أهمية توافر المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي للتخطيط الاستراتيجي بدرجة (عالية) دالة إحصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات مقومات تتوفر في إدارة التدقيق للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المستجوبين العبارة (توفر المهارات اللازمة والقدرة على التفكير الاستراتيجي لدى رئيس التدقيق) بمتوسط الإجابات عنها (٤,٧٢) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (٩٤%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة عن هذه العبارة، والمتوسط المفترض ٣ ومستوى أهمية هذا التوافر في إدارة التدقيق الداخلي (عالٍ) دال إحصائياً، يليها العبارة (وجود خطوط اتصال فعالة بين المسؤولين عن التخطيط وبين المستويات الإدارية المختلفة) بمتوسط الإجابات عنها (٤,٥٩) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (٩٢%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة عن هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ ومستوى أهمية هذا التوافر في إدارة التدقيق الداخلي السورية (عالٍ) دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة عبارة (توافر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً اللازمة) يُلاحظ أن متوسط الإجابات عنها (٤,٤٧) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٩%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ ومستوى تقييم وتوفر هذه العبارة (عالٍ) دال إحصائياً.

أما العبارات التي احتلت المراتب الثلاث الأخيرة في أهم المقومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية من وجهة نظر المستجوبين، فهي العبارة: (القدرة على تحديد الوقت اللازم للمبادرات ولتحقيق الأهداف) بمتوسط حسابي ٤,١٦ وأهمية نسبية لتوفرها ٨٣%، يليها العبارة: (تحفز ومشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي) بأهمية تصل ٨١% وأخيراً العبارة (الاستعانة بمستشارين خارجيين لتخطيط وإدارة ورش عمل أولية للتطبيق) بأهمية نسبية ٧٠% دالة إحصائياً حسب عينة الدراسة.

المحور الثاني: ما مستوى المعوقات التي تحدّ من القدرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق

الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية عينة الدراسة؟

لمعرفة مستوى أهم المعوقات التي تحدّ من القدرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي

في الشركات المساهمة العامة السورية، فقد قيسَ هذا المستوى من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم،

والأهمية، وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية كما يأتي:

جدول رقم (٧): الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم المعوقات

الدالة الإحصائية Sig	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
0.000	70	5.43	0.84	3.48	92	١- عدم رغبة إدارة التدقيق الداخلي بزيادة المسؤوليات على عاتقها.
0.000	84	11.57	1.00	4.21	92	٢- عدم توفر الموارد المادية والبشرية الفعالة اللازمة.
0.000	77	8.09	1.00	3.85	92	٣- عدم تحفّز ورغبة الموظفين بالمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
0.000	81	9.46	1.06	4.04	92	٤- عدم التدريب الكافي والملائم لفريق العمل.

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig
٥- عدم رغبة إدارة التدقيق الداخلي بتغيير أسلوب التدقيق المتبع.	92	3.95	0.86	10.59	79	0.000
٧- عدم توفر المهارات الشخصية والتفكير الاستراتيجي لدى مدير التدقيق.	92	4.01	1.04	9.30	80	0.000
٨- عدم تطوير المهارات المهنية والشخصية لفريق التدقيق.	92	3.82	1.09	7.18	76	0.000
٩- افتقار فريق التدقيق الداخلي لمهارات الإشراف على ورش العمل والتدريب عليها.	92	3.55	1.04	5.10	71	0.000
١٠- إهمال آراء وتوصيات فريق العمل.	92	3.68	1.09	6.03	74	0.000
١١- وضع أهداف غير قابلة للقياس.	92	3.72	1.00	6.89	74	0.000
١٢- عدم أخذ الوقت المخصص للمبادرات ولتحقيق الأهداف بعين الاعتبار.	92	3.59	0.88	6.41	72	0.000
١٣- اضطراب البيئة الخارجية والتغيير السريع في البيئة القانونية والاقتصادية. الخ.	92	3.54	1.07	4.86	71	0.000

الدالة الإحصائية Sig	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
0.000	73	5.84	1.03	3.63	92	١٤- عدم الدقة في جمع المعلومات والبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية.
0.000	69	4.00	1.09	3.46	92	١٥- الاعتماد الكلي على أطراف خارجية لوضع الخطة الاستراتيجية.
0.000	75	10.08	0.71	3.75	92	معوقات تحد من القدرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مستوى المعوقات التي تحد من القدرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية قد بلغ (٣,٧٥) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ ٣ درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٥%) والذي يقابل مستوى تقييم لهذه المعوقات بدرجة عالية، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٧١) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات، وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي. وأفراد العينة يجمعون على وجود معوقات تحد من القدرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية بدرجة (عالية) دالة إحصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم المعوقات التي تحد من القدرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المستجوبين العبارة: (عدم توفر الموارد المادية والبشرية الفعالة اللازمة). بمتوسط الإجابات عليها (٤,٢١) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٤ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض

٣ ومستوى هذه العبارة كأحد المعوقات حسب آراء المدققين في إدارة التدقيق الداخلي (عالٍ) دال إحصائياً ويليها العبارة: (عدم التدريب الكافي والملائم لفريق العمل) بمتوسط الإجابات عنها (٤,٠٤) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨١ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ ومستوى هذه العبارة في إدارة التدقيق الداخلي (عالٍ) دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة عبارة: (عدم توفر المهارات الشخصية والتفكير الاستراتيجي لدى مدير التدقيق) يُلاحظ أن متوسط الإجابات عنها (٤,٠١) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٠ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ ومستوى تقييم هذه المعوقة (عالٍ) دال إحصائياً.

أما العبارات التي احتلت المراتب الثلاث الأخيرة في أهم المعوقات التي تحدُّ من القدرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي من وجهة نظر المستجوبين، فهي: (عدم الدقة في جمع المعلومات والبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية بمتوسط حسابي ٣,٦٣ وبمستوى ٧٣ % ويليها العبارة: (عدم أخذ الوقت المخصص للمبادرات ولتحقيق الأهداف بعين الاعتبار) بأهمية تصل ٧٢ %، وأخيراً العبارة: (اضطراب البيئة الخارجية والتغيير السريع في البيئة القانونية والاقتصادية. الخ) بأهمية نسبية ٧١ % دالة إحصائياً حسب عينة الدراسة.

المحور الثالث: ما مستوى تأثير استخدام التخطيط الاستراتيجي بعناصره من قبل إدارة التدقيق الداخلي على تحسين أدائها في الشركات المساهمة العامة السورية عينة الدراسة؟

لمعرفة مستوى تأثير استخدام التخطيط الاستراتيجي بعناصره (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والتحليل، والخيار) من قبل إدارة التدقيق الداخلي، فقد قيسَ هذا المستوى من خلال مجموعة من العبارات المتعلقة بهذه الأبعاد تبرز هذا التقييم والأهمية؛ وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية كما يأتي:

- بُعد الرؤية:

جدول رقم (٨): الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم الرؤية

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig
١- يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	92	4.24	0.54	21.93	85	0.000
٢- تقود رؤية إدارة التدقيق الداخلي عملية التغيير نحو الوضع المأمول.	92	3.83	0.81	9.82	77	0.000
٣- رؤية إدارة التدقيق الداخلي واضحة للعاملين فيها.	92	4.00	0.68	14.12	80	0.000
٤- تجتذب الرؤية اهتمام العاملين إذ إنها تحقق آمالهم وطموحاتهم.	92	3.73	0.65	10.78	75	0.000
٥- يجب أن يتم الإعلان عن الرؤية للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء.	92	3.76	0.87	8.40	75	0.000
٦- رؤية إدارة التدقيق الداخلي قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه.	92	4.10	0.63	16.71	82	0.000
٧- رؤية إدارة التدقيق الداخلي محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.	92	3.95	0.72	12.66	79	0.000
الرؤية	92	3.94	0.38	23.71	79	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مستوى أبعاد

التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي من حيث (الرؤية) قد بلغ (٣,٩٤) درجة من أصل ٥

درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة، والبالغ ٣ درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٩%) والذي يقابل مستوى تقييم وجوب توفر هذه الرؤية بدرجة عالية، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٣٨) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات، وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي. وأفراد العينة يقيمون أهمية **توافر (الرؤية) كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي** بدرجة (عالية) دالة إحصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات من وجهة نظر المستجوبين في بُعد (الرؤية) كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي العبارة: (يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي) بمتوسط الإجابات عنها (٤,٢٤) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٥ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة عن هذه العبارة، والمتوسط المفترض ٣ ومستوى أهمية توافرها في إدارة التدقيق الداخلي (عال) دالة إحصائياً، يليها العبارة (رؤية إدارة التدقيق الداخلي قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه) بمتوسط الإجابات عنها (٤,١٠) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٢ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة عن هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ ومستوى أهمية هذا التوافر في إدارة التدقيق الداخلي (عال) دالة إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة عبارة: (رؤية إدارة التدقيق الداخلي واضحة للعاملين فيها يُلاحظ أن متوسط الإجابات عنها (٤,٠٠) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٠ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ ومستوى أهمية توفر هذه العبارة (عال) دالة إحصائياً.

أما العبارات التي احتلت المراتب الأخيرة في بُعد الرؤية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي، العبارة: (تقود رؤية إدارة التدقيق الداخلي عملية التغيير نحو الوضع المأمول) بمتوسط حسابي ٣,٨٣ وأهمية نسبية لتوفرها ٧٧ %، يليها العبارة: (يجب أن يتم الإعلان عن الرؤية للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء) بأهمية تصل ٧٥ % وأخيراً العبارة (تجذب الرؤية اهتمام العاملين إذ إنها تحقق آمالهم وطموحاتهم) بأهمية نسبية ٧٥ % دالة إحصائياً حسب عينة الدراسة.

- بُعد الرسالة:

جدول رقم (٩): الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم بُعد الرسالة

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig
١- يجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة ومعبرة ومختصرة وتعلق بالذهن.	92	4.53	0.54	27.04	91	0.000
٢- تعبر الرسالة عن الغاية التي وجدت من أجلها إدارة التدقيق الداخلي.	92	4.10	0.58	18.30	82	0.000
٣- يجب أن تتال الرسالة مصادقة إدارة التدقيق الداخلي والعاملين فيها.	92	3.96	0.74	12.40	79	0.000
٤- تكون الرسالة منسجمة مع باقي مكونات الاتجاه الاستراتيجي وتعطي دعماً وترابطاً بها.	92	4.32	0.55	22.80	86	0.000
٥- توضع الرسالة بما يتناسب مع القدرات والإمكانات المتاحة.	92	4.00	0.89	10.78	80	0.000
٦- تساعد الرسالة في تركيز الجهود لاتجاه واحد.	92	3.66	1.06	5.99	73	0.000
٧- رسالة إدارة التدقيق الداخلي مرنة حيث تسمح باستثمار الفرص الجديدة للتطوير.	92	4.34	0.62	20.81	87	0.000
الرسالة.	92	4.13	0.48	22.70	83	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مستوى أهمية توفر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي من حيث (الرسالة) قد بلغ (٤,١٣) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ ٣ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٣%) والذي يقابل مستوى تقييم وجوب توفر هذه الرسالة بدرجة عالية، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٤٨) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات، وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي. وأفراد العينة يقيمون أهمية توافر (الرسالة) كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بدرجة (عالية) دالة إحصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات الواجب توفرها في بُعد (الرسالة) كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المستجوبين العبارة: (يجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة ومعبرة ومختصرة وتعلق بالذهن) بمتوسط الإجابات عنها (٤,٥٣) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٩١ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ ومستوى أهمية توافرها (عالٍ) دال إحصائياً، يليها العبارة: (رسالة إدارة التدقيق الداخلي مرنة حيث تسمح باستثمار الفرص الجديدة للتطوير) بمتوسط الإجابات عنها (٤,٣٤) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٧ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ ومستوى أهمية هذا التوافر (عالٍ) دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة عبارة: (تكون الرسالة منسجمة مع باقي مكونات الاتجاه الاستراتيجي وتعطي دعماً وترابطاً بها) يُلاحظ أن متوسط الإجابات عنها (٤,٣٢) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٦ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ ومستوى أهمية توفر هذه العبارة (عالٍ) دال إحصائياً.

أما العبارات التي احتلت المراتب الأخيرة من وجهة نظر المستجوبين في بُعد الرسالة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي السورية العبارة: (يجب أن تتال الرسالة مصادقة إدارة التدقيق الداخلي والعاملين فيها) بمتوسط

حسابي ٣,٩٦ وأهمية نسبية لتوفرها ٧٩ %، ويليها العبارة: (تساعد الرسالة في تركيز الجهود لاتجاه واحد) بأهمية تصل ٧٣ دالة إحصائياً حسب عينة الدراسة.

- بُعد الأهداف:

جدول رقم (١٠): الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم بُعد الأهداف

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدالة الإحصائية Sig
١- يجب أن تكون لدى إدارة التدقيق الداخلي أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	92	4.20	0.68	16.79	84	0.000
٢- يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس.	92	4.36	0.57	23.02	87	0.000
٣- يجب أن تكون الأهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.	92	4.26	0.74	16.36	85	0.000
٤- يتم اشتقاق أهداف إدارة التدقيق الداخلي من أهداف الشركة.	92	4.15	0.63	17.60	83	0.000
٥- يجب أن يشارك في صياغة أهداف إدارة التدقيق الداخلي جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.	92	4.01	0.85	11.47	80	0.000
٦- يجب أن تكون الأهداف مرتبطة بجدول زمني محدد.	92	4.40	0.61	21.96	88	0.000

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig
٧-تقوم الأهداف بترجمة الرؤية الاستراتيجية والرسالة إلى خطوات عملية قابلة للتطبيق.	92	4.36	0.74	17.73	87	0.000
الأهداف	92	4.25	0.42	28.53	85	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مستوى أهمية توفر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي من حيث (الأهداف) قد بلغ (٤,٢٥) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ ٣ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٥%) والذي يقابل مستوى تقييم وجوب توفر هذه الأهداف بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٤٢) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات، وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي. وأفراد العينة يقيمون أهمية توافر (الأهداف) كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بدرجة (عالية) دالة إحصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات الواجب توفرها في بُعد (الأهداف) كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المستجوبين العبارة: (يجب أن تكون الأهداف مرتبطة بجدول زمني محدد) بمتوسط الإجابات عنها (٤,٤٠) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٨ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة عن هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ ومستوى أهمية توافرها (عالٍ) دال إحصائياً، يليها العبارة: (تقوم الأهداف بترجمة الرؤية الاستراتيجية والرسالة إلى خطوات عملية قابلة للتطبيق) بمتوسط الإجابات عنها (٤,٣٦) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (

٨٧ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ ومستوى أهمية هذا التوافر في إدارة التدقيق الداخلي (عالٍ) دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة عبارة: (يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس) يُلاحظ أن متوسط الإجابات عنها (٤,٣٦) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٧ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ ومستوى أهمية توفر هذه العبارة (عالٍ) دال إحصائياً.

أما العبارات التي احتلت المراتب الأخيرة في أهم العبارات اللازم توفرها في بُعد الأهداف للتخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي من وجهة نظر المستجوبين العبارة: (يتم اشتقاق أهداف إدارة التدقيق الداخلي من أهداف الشركة) بمتوسط حسابي ٤,١٥ وأهمية نسبية لتوفرها ٨٣ %، يليها العبارة: (يجب أن يشارك في صياغة أهداف إدارة التدقيق الداخلي جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها) بأهمية تصل ٨٠ دالة إحصائياً حسب عينة الدراسة.

- بُعد التحليل:

جدول رقم (١١): الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم بُعد التحليل

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig
١- تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات.	92	4.34	0.83	15.47	87	0.000
٢- تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها.	92	4.38	0.77	17.24	88	0.000

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig
٣- يتم استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص والحد من التهديدات ومواجهتها.	92	4.38	0.69	19.11	88	0.000
٤- يتم استغلال الفرص للحد من التهديدات ومعالجة نقاط الضعف.	92	4.32	0.71	17.77	86	0.000
التحليل	92	4.35	0.60	21.80	87	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مستوى أهمية توفر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي من حيث (التحليل) قد بلغ (٤,٣٥) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ ٣ درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٧%)، والذي يقابل مستوى تقييم وجوب توفر هذا التحليل بدرجة عالية، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٦٠) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات، وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي. وأفراد العينة يقيمون أهمية توافر (التحليل) كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بدرجة (عالية) دالة إحصائية.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات الواجب توفرها في بُعد (التحليل) كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المستجوبين العبارة: (تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتحليل البيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط القوة والضعف لديها) بمتوسط الإجابات عنها (٤,٣٨) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٨ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ ومستوى أهمية توافرها في إدارة التدقيق الداخلي (عالٍ) دال إحصائياً، يليها العبارة: (يتم استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص والحد من التهديدات ومواجهتها) بمتوسط الإجابات عنها (٤,٣٨) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٨ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر

من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ ومستوى أهمية هذا التوافر (عالٍ) دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة عبارة: (تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات) يُلاحظ أن متوسط الإجابات عنها (٤,٣٤) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٧ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ ومستوى أهمية توفر هذه العبارة (عالٍ) دال إحصائياً.

أما العبارات التي احتلت المرتبة الأخيرة في أهم العبارات اللازم توفرها في بُعد التحليل للتخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي من وجهة نظر المستجوبين العبارة: (يتم استغلال الفرص للحدّ من التهديدات ومعالجة نقاط الضعف) بأهمية تصل ٨٦ % دالة إحصائياً حسب عينة الدراسة.

- بُعد الخيار:

جدول رقم (١٢): الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم بُعد الخيار

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig
١- تضع إدارة التدقيق الداخلي بدائل استراتيجية مناسبة.	92	4.11	0.75	14.22	82	0.000
٢- تختار إدارة التدقيق الداخلي الخيار الاستراتيجي الذي يحقق أهدافها.	92	4.12	0.66	16.26	82	0.000
٣- تطبق إدارة التدقيق الداخلي معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية .	92	4.12	0.47	23.09	82	0.000

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig
٤- يشترك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرار.	92	3.29	0.86	3.28	66	0.001
٥- تسعى إدارة التدقيق الداخلي إلى الموائمة بين الخيار الاستراتيجي والموارد المتاحة لديها.	92	4.14	0.60	18.13	83	0.000
٦- يتم تعديل الخيار الاستراتيجي عند حدوث تغيرات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية.	92	4.01	0.75	12.95	80	0.000
٧- تقوم إدارة التدقيق الداخلي بإجراءات لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة.	92	4.29	0.62	19.98	86	0.000
الخيار.	92	4.01	0.47	20.57	80	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مستوى أهمية

توفر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي من حيث (الخيار) قد بلغ (٤,٠١) درجة من

أصل ٥ درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ ٣ درجات، وبلغت أهمية

الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٠%) والذي يقابل مستوى تقييم وجوب توفر بُعد الخيار بدرجة عالية، وهي

أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي

عن المتوسط (٠,٤٢) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات، وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي. وأفراد العينة

يقيمون أهمية توافر (الخيار) كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بدرجة (عالية) دالة إحصائية.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات الواجب توفرها في بُعد (الخيار) كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المستجوبين العبارة: (تقوم إدارة التدقيق الداخلي بإجراءات لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة) بمتوسط الإجابات عنها (٤,٢٩) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٦ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ ومستوى أهمية توافرها في إدارة التدقيق الداخلي (عالٍ) دال إحصائياً، ويليها العبارة: (تسعى إدارة التدقيق الداخلي إلى الموائمة بين الخيار الاستراتيجي والموارد المتاحة لديها) بمتوسط الإجابات عنها (٤,١٤) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٣ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ ومستوى أهمية هذا التوافر (عالٍ) دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة عبارة: (تطبق إدارة التدقيق الداخلي معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية) يُلاحظ أن متوسط الإجابات عنها (٤,١٢) وأن الوزن النسبي للإجابات هو: (٨٢ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠,٠٥ ومستوى أهمية توفر هذه العبارة (عالٍ) دال إحصائياً.

أما العبارات التي احتلت المراتب الأخيرة في أهم العبارات اللازم توفرها في بُعد الأهداف للتخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي من وجهة نظر المستجوبين العبارة: (تضع إدارة التدقيق الداخلي بدائل استراتيجية مناسبة) بمتوسط حسابي ٤,١١ وأهمية نسبية لتوفرها ٨٢ % ويليها العبارة: (يشترك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرار) بأهمية تصل (وسط) دالة إحصائياً حسب عينة الدراسة.

٤-٢-٣ اختبار الفرضيات

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، يمكن صياغة فرضياتها على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: توجد دلالة معنوية على توافر المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية للتخطيط الاستراتيجي.

ولمقارنة متوسط الفروق في تقييم توافر المقومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي مع المتوسط المعياري للدراسة وهو (٣) تم إجراء اختبار One sample t test كما يأتي:

جدول رقم (١٣): الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الأولى

One-Sample Test							
Std. Deviation	Mean	Test Value = 3					
		95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t
		Upper	Lower				
0.319	4.299	1.37	1.23	1.30	0.000	91	39.02
المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي للتخطيط الاستراتيجي							

يبين الجدول رقم (١٣) أن متوسط تقييم توافر المقومات اللازمة في الشركات المساهمة العامة السورية للتخطيط الاستراتيجي ٤,٢٩ بانحراف معياري ٠,٣١ والدلالة الإحصائية للتقييم ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي: توجد دلالة معنوية على توافر المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية للتخطيط الاستراتيجي

الفرضية الثانية: توجد دلالة معنوية على وجود معوقات تحدّ من استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية.

تم إجراء اختبار One sample t test لمقارنة متوسط الفروق في تقييم وجود معوقات تحدّ من استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية مع المتوسط المعياري للدراسة وهو (٣) كما يأتي:

جدول رقم (١٤): الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الثانية

One-Sample Test								
Test Value = 3								
		95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df		t
Std. Deviation	Mean	Upper	Lower					
0.71	3.75	0.90	0.60	0.75	0.000	91		10.085
معوقات تحد من القدرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي								

يبين الجدول رقم (١٤) أن متوسط تقييم توافر وجود معوقات تحدّ من استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي ٣,٧٥ بانحراف معياري ٠,٧١ والدلالة الإحصائية للتقييم ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي: توجد دلالة معنوية على وجود معوقات تحدّ من استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية

الفرضية الثالثة: توجد دلالة معنوية على أن استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة التدقيق الداخلي يؤدي إلى تحسين أدائها في الشركات المساهمة العامة السورية).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

- توجد دلالة معنوية على أثر الرؤية الاستراتيجية على أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية).

تم إجراء الانحدار الخطي لإيجاد علاقة التأثير بين اعتماد (الرؤية الاستراتيجية) وأداء التدقيق الداخلي

جدول رقم (١٥): دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) وأداء التدقيق الداخلي

Model	R (معامل الارتباط)	R Square (معامل التفسير)	Adjusted R Square (معامل التفسير المعدل)	خطأ التقدير المعياري
1	.224 ^a	0.050	0.040	0.4537
a. Predictors: (Constant), الرؤية				

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 22.4% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا

5.0% أي إن المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) في هذا النموذج استطاع أن يفسر 5.0% من التغيرات

الحاصلة في التابع (أداء التدقيق الداخلي) (Y) والباقي يُعزى إلى عوامل أخرى.

جدول رقم (١٦): تحليل التباين لنموذج أثر (الرؤية الاستراتيجية) في الأداء

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.032 ^b	4.768	0.981	1	0.981	Regression	1
		0.206	90	18.525	Residual	
			91	19.506	Total	
a. Dependent Variable: أداء التدقيق الداخلي						
b. Predictors: (Constant), الرؤية						

ويظهر الجدول رقم (١٦) أيضاً تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل

عن طريق إحصائية $F=4.7$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.032$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية

sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية؛ أي النموذج ككل ذو دلالة معنوية.

جدول رقم (١٧): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) وأداء التدقيق الداخلي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.973		0.494	2.951	(Constant)	١
0.032	2.183	0.224	0.125	0.272	الرؤية	
a. Dependent Variable: أداء التدقيق الداخلي						

ومن خلال الجدول رقم (١٧) يُلاحظ أن بُعد المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) كأحد أبعاد التخطيط

الاستراتيجي يؤثر في التابع أداء التدقيق الداخلي تأثيراً ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة

المعنوية sig<0.05، وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الرؤية الاستراتيجية} = ٢,٩٥ + (٠,٢٧) \times \text{أداء التدقيق الداخلي}$$

ويلاحظ أن التأثير إيجابي ومن ثمّ (توجد دلالة معنوية على أثر الرؤية الاستراتيجية في أداء التدقيق الداخلي

في الشركات المساهمة العامة السورية)

▪ توجد دلالة معنوية على أثر الرسالة الاستراتيجية في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة

السورية.

تم إجراء الانحدار الخطي لإيجاد علاقة التأثير بين اعتماد (الرسالة الاستراتيجية) وأداء التدقيق الداخلي.

ويظهر الجدول رقم (١٩) أيضاً تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=4.8$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.031$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$ ؛ مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذو دلالة معنوية.

جدول رقم (٢٠): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) وأداء التدقيق الداخلي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.534		0.414	3.122	(Constant)	١
0.031	2.194	0.225	0.100	0.219	الرسالة	
a. Dependent Variable: أداء التدقيق الداخلي						

ومن خلال الجدول رقم (٢٠) يُلاحظ أن بُعد المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) كأحد أبعاد التخطيط

الاستراتيجي يؤثر في التابع أداء التدقيق الداخلي تأثيراً ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة

المعنوية $sig < 0.05$ ، وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الرسالة الاستراتيجية (٠,٢)} + ٣,١ = \text{أداء التدقيق الداخلي}$$

ويلاحظ أن التأثير إيجابي وبالتالي (توجد دلالة معنوية على أثر الرسالة الاستراتيجية في أداء التدقيق

الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية)

ويظهر الجدول رقم (٢٢) أيضاً تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=0.10$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.747$) وهي أكبر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد عدم وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية؛ أي النموذج غير دال إحصائياً. وبالتالي (لا يوجد دلالة معنوية على أثر الأهداف الاستراتيجية في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية).

■ توجد دلالة معنوية على أثر التحليل الاستراتيجي في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية.

تم إجراء الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد علاقة التأثير بين اعتماد (التحليل الاستراتيجي) وأداء التدقيق الداخلي. جدول رقم (٢٣) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي) وأداء التدقيق الداخلي

Model	R (معامل الارتباط)	R Square (معامل التفسير)	Adjusted R Square (معامل التفسير المعدل)	خطأ التقدير المعياري
١	.040 ^a	0.002	-0.010	0.46518
a. Predictors: (Constant), التحليل				

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 4.0% ولدينا مقياس معامل التفسير الذي قيمته تقريباً 2.0%؛

أي إنَّ المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي) في هذا النموذج استطاع أن يفسر 2.0% من التغيرات الحاصلة في التابع (أداء التدقيق الداخلي) (Y) والباقي يُعزى إلى عوامل أخرى.

جدول رقم (٢٤): تحليل التباين لنموذج أثر (التحليل الاستراتيجي) في الأداء:

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.706 ^b	0.144	0.031	1	0.031	Regression	١
		0.216	90	19.475	Residual	
			91	19.506	Total	
a. Dependent Variable: أداء التدقيق الداخلي						
b. Predictors: (Constant), التحليل						

ويظهر الجدول رقم (٢٤) أيضاً تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=0.14$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.70$) وهي أكبر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$ ؛ مما يؤكد عدم وجود قوة تفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية؛ أي النموذج غير دال إحصائياً.

وبالتالي (لا يوجد دلالة معنوية على أثر التحليل الاستراتيجي في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية).

▪ توجد دلالة معنوية على أثر الخيار الاستراتيجي في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية.

تم إجراء الانحدار الخطي لإيجاد علاقة التأثير بين اعتماد (الخيار الاستراتيجي) وأداء التدقيق الداخلي.

جدول رقم (٢٥): دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الخيار الاستراتيجي) وأداء التدقيق الداخلي:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	خطأ التقدير المعياري
١	.009 ^a	0.001	-0.011	0.46553
a. Predictors: (Constant), الخيار				

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 9.0% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 1.0%؛ أي إنَّ المتغير المستقل (الخيار الاستراتيجي) في هذا النموذج استطاع أن يفسر 1.0% من التغيرات الحاصلة في التابع (أداء التدقيق الداخلي) (Y) والباقي يُعزى إلى عوامل أخرى.

جدول رقم (٢٦): تحليل التباين لنموذج أثر (الخيار الاستراتيجي) في الأداء:

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.933 ^b	0.007	0.002	1	0.002	Regression	١
		0.217	90	19.505	Residual	
			91	19.506	Total	
a. Dependent Variable: أداء التدقيق الداخلي						
b. Predictors: (Constant), الخيار						

ويظهر الجدول رقم (٢٦) أيضاً تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=0.007$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.93$) وهي أكبر من معنوية الدلالة القياسية

sig=0.05؛ مما يؤكد عدم وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج غير دال إحصائياً.

وبالتالي (لا يوجد دلالة معنوية على أثر الخيار الاستراتيجي في أداء التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية).

الفرضية الثالثة: توجد دلالة معنوية على أن استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة التدقيق الداخلي يؤدي إلى تحسين أدائها في الشركات المساهمة العامة السورية.

تم إجراء الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد علاقة التأثير بين اعتماد (استخدام أبعاد التخطيط الاستراتيجي) وأداء التدقيق الداخلي.

جدول رقم (٢٧): دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الخيار والرسالة الاستراتيجية) وأداء التدقيق الداخلي

خطأ التقدير المعياري	Adjusted R Square معامل التفسير (المعدل)	R Square (معامل التفسير)	R (معامل الارتباط)	Model
0.44	0.099	0.119	0.344 ^b	2
b. Predictors: (Constant), الخيار , الرسالة				

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 34.4% ولدينا مقياس معامل التفسير الذي قيمته تقريبا 11.9%؛ أي إنَّ المتغير المستقل (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) في هذا النموذج استطاع أن يفسر 11.9% من التغيرات الحاصلة في التابع (أداء التدقيق الداخلي) (Y) والباقي يُعزى إلى عوامل أخرى.

ومن خلال الجدول رقم (٢٩) يُلاحظ أن المتغير المستقل (أبعاد التخطيط الاستراتيجي من حيث الرسالة والرؤية) يؤثر في التابع أداء التدقيق الداخلي تأثيراً ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ وخرج من النموذج (التحليل، والخيار، والأهداف). وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$(٠,٣٧) \text{ الرؤية+الرسالة الاستراتيجية } (٠,٤٩) + ٣,٤٩ = \text{أداء التدقيق الداخلي}$$

ويلاحظ أن التأثير إيجابي، وبالتالي (توجد دلالة معنوية على أن استخدام التخطيط الاستراتيجي من حيث (الرؤية، الرسالة) من قبل إدارة التدقيق الداخلي يؤدي إلى تحسين أدائها في الشركات المساهمة العامة السورية. الفرضية الكلية:

▪ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي.

تم إجراء الانحدار المتعدد للمتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (٣٠): دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (دور التخطيط الاستراتيجي) والتابع

(تحسين أداء التدقيق الداخلي)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
معنوية الدلالة الحسابية	إحصائية	(معامل التفسير معدل)	(معامل التفسير)	(معامل الارتباط)	
.010 ^b	3.258	0.110	0.159	.399 ^a	1

a. Predictors: (Constant) التحليل, الأهداف, الرؤية, الخيار , الرسالة

ومن خلال الجدول رقم (٣١) يُلاحظ أن بعد المتغير المستقل (دور التخطيط الاستراتيجي من حيث الرؤية والرسالة والخيار) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ وخرج من النموذج الأبعاد الأخرى.

ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدور التخطيط الاستراتيجي من حيث الرؤية والرسالة والخيار في تحسين أداء التدقيق الداخلي).

النتائج والتوصيات

أ- النتائج

بناءً على الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات، يمكن تلخيص النتائج على الشكل الآتي:

٤- هناك دلالة معنوية على توافر المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية للتخطيط الاستراتيجي، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٦%) والذي يقابل مستوى تقييم وجوب توفر هذه المقومات بدرجة عالية، ومن أهم تلك المقومات من وجهة نظر المستجوبين:

- توفر المهارات اللازمة والقدرة على التفكير الاستراتيجي لدى رئيس التدقيق.
- توافر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً اللازمة.
- وجود خطوط اتصال فعالة بين المسؤولين عن التخطيط والمستويات الإدارية المختلفة.

٥- هناك دلالة معنوية على وجود معوقات تحد من استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٥%) والذي يقابل مستوى تقييم لهذه المعوقات بدرجة عالية، ومن أهم تلك المعوقات بحسب وجهة نظر المستجوبين:

- عدم توفر الموارد المادية والبشرية الفعالة اللازمة.
- عدم التدريب الكافي والملائم لفريق العمل.
- عدم توفر المهارات الشخصية والتفكير الاستراتيجي لدى مدير التدقيق.

٦- هناك دلالة معنوية على أن استخدام التخطيط الاستراتيجي من حيث (الرؤية، الرسالة، والخيار) من قبل إدارة التدقيق الداخلي يؤدي إلى تحسين أدائها في إدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة السورية بحسب وجهة نظرهم من خلال:

- أن تكون الرؤية الاستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.
- أن تكون رؤية إدارة التدقيق الداخلي قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه.
- أن تكون رؤية إدارة التدقيق الداخلي واضحة للعاملين فيها.
- أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة ومعبرة ومختصرة وتعلق بالذهن.
- أن تكون رسالة إدارة التدقيق الداخلي مرنة حيث تسمح باستثمار الفرص الجديدة للتطوير.
- أن تكون الرسالة منسجمة مع باقي مكونات الاتجاه الاستراتيجي، وتعطي دعماً وتربطاً بها.

ب- التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات:

١. ضرورة العمل على تكوين خطوط اتصال فعالة بين المسؤولين عن التخطيط وبين المستويات الإدارية المختلفة مما يسهم في تسهيل وتطوير عملية التواصل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة.
٢. ضرورة التدريب الملائم والكافي لفريق العمل من خلال ورشات وندوات، على أن تتم الاستعانة بمختصين خارجيين بالتخطيط الاستراتيجي إن قضت الحاجة إلى ذلك.
٣. ضرورة أن تكون رؤية إدارة التدقيق الداخلي واضحة ومحددة للطموح المستقبلي، قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه، وواضحة للعاملين فيها.

٤. ضرورة أن تكون رسالة إدارة التدقيق واضحة ومفهومة ومعبرة ومختصرة وتعلق بالذهن، مرنة حيث تسمح باستثمار الفرص الجديدة للتطوير ومنسجمة مع باقي مكونات الاتجاه الاستراتيجي، وتعطي دعماً وتربطاً بها.

المراجع

المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، فاطمة. (٢٠١٦). العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية-غزة: فلسطين.
- ٢- أبو شعبان، أحمد إياد. (٢٠١٦). مدى قيام المدقق الداخلي بتقييم المخاطر التشغيلية في الجامعات والكليات المتوسطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.
- ٣- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٧). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة: مصر.
- ٤- الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي IPPF، جمعية المدققين الداخليين IIA. ٢٠١٢. ترجمة: جمعية المدققين الداخليين في لبنان.
- ٥- الأعرج، فرح؛ وكولينغ، روبرت. (٢٠١٨). تحسين أداء التدقيق الداخلي من خلال التخطيط الاستراتيجي. المدقق الداخلي-الشرق الأوسط -، الرابط: <http://www.internalauditor.me/ar>
- ٦- البطوش، خلدون عودة الله. (٢٠١٥). دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية. رسالة ماجستير. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- ٧- بني مصطفى، علي محمد. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.

٨- تويج، حيدر كريم سعيد. (٢٠١٧). متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية - دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد: ١٤. عدد: ٢. ص-ص: ٨٧-١١٠. جامعة الكوفة: العراق.

٩- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة: مصر.

١٠- حسيني، أسامة. (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة- المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-حاسي مسعود (ENTP). رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة: الجزائر.

١١- درة، عبد الباري؛ وجردات، ناصر. (٢٠١٤). الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحى نظري تطبيقي. دار وائل للنشر. عمان: الأردن.

١٢- الدليل الاسترشادي لإجراءات عمل إدارات المراجعة الداخلية. (٢٠١٧). الإدارة العامة للطباعة والنشر. معهد الإدارة العامة. السعودية.

١٣- الربيعي، عبد الكريم عبد الرحيم علي؛ وغزوان، محمد عطية. (٢٠١٧). متطلبات تحسين أداء التدقيق الداخلي في شركة نفط الجنوب. دراسات إدارية، مجلد: ٩، عدد: ١٨، ص-ص: ٨٥-١٢١. جامعة البصرة: العراق.

١٤- الرجى، منصور ناصر؛ وملكاوي، نازم محمود. (٢٠١٢). دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي "دراسة ميدانية في البنوك الأردنية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. عدد: ٣٣. ص-ص: ٢٨٣-٣٠٥. جامعة بغداد: العراق.

١٥- الرمحي، زاهر عطا. (٢٠١٧). الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية. دار المأمون للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.

١٦- زعيبي، رحمة. (٢٠١٤). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة). رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر-بسكرة: الجزائر.

١٧- السهلي، فيحان فهد. (٢٠١١). متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض: السعودية.

١٨- سليمان، حيدر خضر. (بدون تاريخ). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع (دراسة ميدانية في جامعة الموصل). كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل: العراق.

١٩- الشميلي، عائشة يوسف. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة: مصر.

٢٠- الشنطي، أيمن. (٢٠١٣). أثر تطبيق نظم المعلومات المحاسبية على تحسين فاعلية وكفاءة التدقيق الداخلي في القطاع الصناعي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد: ٢١، عدد: ١، ص ٩٩ - ص ١٢٥. الجامعة الإسلامية-غزة: فلسطين.

٢١- عامر، قاسم أحمد. (٢٠١٤). دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي. مركز بحوث الشرطة. الشارقة: الإمارات العربية المتحدة.

٢٢- عباس، أنس عبد الباسط. (٢٠١٨). الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة. دار النشر الدولي. الرياض: السعودية.

- ٢٣- عبد الأمير، علي ناظم؛ ومحمد، علي كريم. (٢٠١٧). كفاءة وفاعلية نظام التدقيق الداخلي وأثره في تطبيق حوكمة الشركات دراسة في عينه من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. *مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية*. مجلد: ٧. عدد: ٤. ص-ص: ١٣٦-١٤٩. جامعة المثنى: العراق.
- ٢٤- عبد الرزاق، الوعلة. (٢٠١٧). دور التدقيق الداخلي في ضبط الجودة بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب بـ سيدي لخطر-مستغانم-. رسالة ماجستير. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم: الجزائر.
- ٢٥- عبده، رزان. (٢٠١٩). دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركات الإنشائية العامة وأثره على أدائها التنظيمي". رسالة ماجستير. إدارة أعمال. الجامعة الافتراضية: سورية.
- ٢٦- عبيد، عصام محمد. (بدون تاريخ). *التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الأعمال*. دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: السعودية.
- ٢٧- العديلي، إبراهيم. (٢٠١٨). *فن الإدارة الاستراتيجية*. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- ٢٨- العزاوي، نجم. (٢٠٠٩). *أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة*. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال. جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الأيام من ٣-١١٥٠. الأردن.
- ٢٩- علوان، بشرى محمد؛ و خليل، أمير علي؛ وشهيد، جنان مهدي. (بدون تاريخ). تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في المصارف التجارية والإسلامية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*. مجلد: ١٥. عدد: ٥٩. ص-ص: ١٢٣-١٥٠. جامعة كربلاء: العراق.

٣٠- عواد، خالد روكان؛ ومحمود، زيد خوام. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات ألبن أبي غريب. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. العدد: ٥٥. ص-ص: ١٣٩-١٦٦. جامعة بغداد: العراق.

٣١- عوض، عاطف محمود. (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد: ٢٩ عدد: ١. ص-ص: ١٤٥-١٧٩. جامعة دمشق: سورية.

٣٢- عيسي، محمد. (٢٠١٥). دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة، بالتطبيق على شركة أبواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم. رسالة دكتوراه. جامعة الرباط الوطني: السودان.

٣٣- غنيم، عادل محمد. (٢٠١٧). قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة ببشة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد: ٢٤. عدد: ١٠٢. ص-ص: ١٩٦-٢١٢. جامعة بغداد: العراق.

٣٤- الغوطي، محمد أحمد سالم. (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.

٣٥- القاضي، حسين؛ ودحود، حسين؛ وقریط، عصام. (٢٠٠٨). التدقيق الداخلي. دمشق: جامعة دمشق: سورية.

٣٦- الكرخي، مجيد. (٢٠١٧). "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج". وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.

- ٣٧- الكناني، مجيد موسى. (٢٠١٩). "جودة التدقيق الداخلي وأثرها في طبيعة وتوقيت وإجراءات التدقيق الخارجي دراسة استطلاعية لعينة من مدققي الحسابات في شركات التدقيق التضامنية العراقية". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. مجلد: ٢٦. عدد: ١١٧. ص-ص: ٥٤٧-٥٦٩. جامعة بغداد: العراق.
- ٣٨- محسن، اكتفاء رحيم. (٢٠١٩). أثر التدقيق الداخلي في تحسين أداء البنك المركزي العراقي. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*. مجلد: ١٤. عدد: ٤٦. ص-ص: ١٥٦-١٦٧. جامعة بغداد: العراق.
- ٣٩- محمد، صالح. (٢٠١٦). التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح). عمان: الأردن.
- ٤٠- محمد، علي جاسم. (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. بحث بكالوريوس. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية: العراق.
- ٤١- مراد، درويش فيصل. (٢٠١٥). استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة للحد من المخاطر المصرفية - دراسة تطبيقية. رسالة دكتوراه. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق: سورية.
- ٤٢- مرعي، نبیه. (٢٠٠٩). دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية-دراسة ميدانية-. رسالة ماجستير. جامعة جدارا للدراسات العليا: الأردن.
- ٤٣- المخطار، قوعيش. (٢٠١٨). دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الذبح والتحويل دواجن بوقيراط. رسالة ماجستير. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم: الجزائر.
- ٤٤- المطيري، فيصل سعد. (٢٠١١). تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

٤٥- نوال، سايح. (٢٠١٦). مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر-دراسة استقصائية لمجموعة من الشركات-. رسالة دكتوراه. محاسبة. جامعة فرحات عباس-سطيف:- الجزائر.

٤٦- النونو، كمال محمد. (٢٠٠٩). مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية-غزة: فلسطين.

٤٧- هاريسون، ديفيد. (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. تعريب الدكتور علاء الدين ناطورية. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.

٤٨- هلال، محمد عبد الغني. (٢٠٠٨). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. مركز تطوير الأداء والتنمية: مصر.

٤٩- يعقوب، فيحاء. (٢٠١٨). استطلاع آراء المهنيين والأكاديميين حول بناء استراتيجية وظيفة التدقيق الداخلي وإمكانية مواكبة التطورات. مجلة دراسات محاسبية ومالية. مجلد: ١٣. عدد: ٤٢. ص-ص: ٨٢-١٠١. جامعة بغداد: العراق.

مراجع أجنبية

- 1- Cunha, A. H. Marcineiro, N. Ferenhof, H.A. (2018). "The Impact of Strategic Planning on Institutional Integration Toward Patrimonial and Perimeter Security Planning of the 2016 Olympics Games", **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, Vol. 15, No. 2, pp: 285-293.
- 2- Erdem, A.T. (2021). The Moderator Role of Strategic Planning Performance in The Effect of Managers Autonomy on Strategic Control: A Research in Konya Organized Industrial Zone, **Journal of Academic Perspective on Social Studies**, NO.1, pp: 72-85.

- 3- Kornelius, H, Supratikno, H. Bernarto, A, Widjaja, A.W. (2021). Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**. Vol. 8, No. 1. pp: 479–486.
- 4- Imoniana, J.O, Matheus, C.P, and Perera, J. (2014). Measuring Performance Of Internal Audit: A Empirical Study. **Revista Universo Contábil**. VOL. 10, NO. 3, pp: 65-93.
- 5- International Professional Practices Framework IPPF. Website:

<https://na.theiia.org/standards-guidance/public%20documents/ippf-standards-2017.pdf>.
- 6- Maleka, S. **Strategy Management and Strategic Planning Process**. Conference Paper. First edition. South African Perspective.
- 7- Nikolovski. P, Vezenkoska. S, Zdravkoski. I, Blazhekovich.M, Kimovska.M & Nolcheska.V. (2017). Internal Audit of Permanent Objects. **International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)**.Vol. 36, No. 3, pp: 214-223.
- 8- Yusof, N, Haron, H, Ismail, I, and Chye, O. (2019), “Independence of Internal Audit Unit Influence the Internal Audit Capability of Malaysian Public Sector Organizations” in **FGIC 2nd Conference on Governance and Integrity 2019**, Social Sciences, pp: 1230–1253.
- 9- Pickett, K.h.Spencer. (2010). **The Internal Auditing Handbook. Third edition**. United Kingdom. A John Wiley and Sons, Ltd, Publication.
- 10- Poku, D.K. (2012). **The Effect of Strategic Planning on the performance and Operations of the Agricultural Development Bank**. Master thesis. Institute of Distance Learning. Kwame Nkrumah University of Science and Technology.

- 11- Qun, T.CH. (2013). **Internal Audit Characteristics, Contribution and Effectiveness**. PhD thesis.
- 12- Raboczki, M.B. (2018). Internal Audit Functions and Corporate Governance: Evidence from HUNGARY. **Journal of Society and Economy**. VOL. 40, NO. 2, pp: 289–314.
- 13- Ridwan, M.S. (2011). **Strategic Planning Practices an Empirical Study in the Indonesian Banking Industry**. PhD thesis. Faculty of Business and Law. University of Southampton. England.
- 14- Rönkkö J, Paananen M, and Vakkuri J. (2018) Exploring the Determinants of Internal Audit: Evidence from Ownership Structure. **International Journal of Auditing**, NO. 22, pp: 25–39.
- 15- Shahin, B. (2011). **Evaluating the Effectiveness of Strategic Planning within the Middle Eastern Public Sector**. PhD thesis. Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne, Australia
- 16- Shamsuddin, N, Mustaffha, N, Zaini, J.A, and Norhanizah, J. (2018). **Journal Management & Accounting Review**, VOL. 17, NO. 3, pp: 17-35.
- 17-Šuklev, B, and Debarliev, S. (2012). Strategic Planning Effectiveness Comparative Analysis of the Macedonian Context. **Economic and Bossiness Review**. VOL. 14, No. 1, pp: 63–93.
- 18- Trang, N.T. (2016). **Improve Internal Audit Methodology in Case Company**. Master thesis. Business administration. Helsinki Metropolia University. Finland.
- 19- Trotman, A.J, and Duncan, K.R. (2018). Internal Audit Quality: Insights from Audit Committee Members, Senior Management, and Internal Auditors. **Journal of Practice & Theory**. Vol. 37, No. 4. pp: 235–259.
- 20- Ziniyel, D, Otoo, I.Ch. And Andzie, T.A. (2018). Effect of Internal Audit Practices on Financial Management. **European Journal of Business, Economics and Accountancy**. Vol. 6, No. 3, pp: 39-48.

الملحق رقم (١): الاستبيان

استبيان حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي

تحية طيبة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي

نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في مراجعة الحسابات بعنوان:

“دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي – دراسة ميدانية” في جامعة

دمشق.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة،

حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، مع العلم والتأكيد بأن هذه

المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة.

شاكرين لكم تعاونكم.

ملاحظة: يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة √ .

الباحث: أسامة البخيتان

المجموعة الأولى: أولاً: البيانات الشخصية

١- العمر:

- ☐ أقل من ٣٠ ☐ بين ٣٠ - ٤٠
- ☐ بين ٤٠ و ٥٠ ☐ أكثر من ٥٠.

٢- المؤهل العلمي:

- ☐ أقل من جامعة (بكالوريوس) ☐ جامعة (بكالوريوس)
- ☐ ماجستير ☐ دكتوراه.

٣- الخبرة الوظيفية:

- ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ بين ٥ - ١٠
- ☐ بين ١٠ - ١٥ ☐ أكثر من ١٥.

٤- المركز الوظيفي:

- ☐ مبتدئ ☐ خبرة جيدة (Senior)
- ☐ مشرف (Supervisor) ☐ مدير تدقيق.

٥- التخصص العلمي:

- ☐ محاسبة ☐ إدارة أعمال
- ☐ تأمين ومصارف ☐ غير ذلك

المجموعة الثانية:

أولاً: التدقيق الداخلي: ما هو رأيك في العبارات الآتية؟

■ المقومات اللازمة في إدارة التدقيق الداخلي للتخطيط الاستراتيجي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
١	توافر القناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة التدقيق الداخلي.					
٢	إقناع الموظفين بأهمية التخطيط الاستراتيجي.					
٣	تحفز ومشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
٤	وجود خطوط اتصال فعالة بين المسؤولين عن التخطيط وبين المستويات الإدارية المختلفة.					
٥	توافر الموارد المادية اللازمة.					
٦	توافر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً اللازمة.					
٧	الاستعانة بمستشارين خارجيين لتخطيط وإدارة ورش عمل أولية للتطبيق.					
٨	الأخذ بعين الاعتبار المقترحات والتوصيات التي قدمها فريق العمل.					
٩	وجود رؤية واضحة لما ستكون عليه إدارة التدقيق الداخلي.					
١٠	تحديد الثغرة بين الحالة الراهنة والرؤية المستقبلية.					
١١	وضع الأهداف والمبادرات لمعالجة الفجوة بين الحالة الراهنة والمستقبلية.					
١٢	القدرة على القياس الحاصل للتقدم أو الإنجاز.					
١٣	القدرة على تحديد الوقت اللازم للمبادرات ولتحقيق الأهداف.					
١٤	توفر المهارات اللازمة والقدرة على التفكير الاستراتيجي لدى رئيس التدقيق.					

■ معوقات تحد من القدرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا مطلقاً
١	عدم رغبة إدارة التدقيق الداخلي بزيادة المسؤوليات على عاتقها.					
٢	عدم توفر الموارد المادية والبشرية الفعالة اللازمة.					
٣	عدم تحفز ورغبة الموظفين بالمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
٤	عدم التدريب الكافي والملائم لفريق العمل.					
٥	عدم رغبة إدارة التدقيق الداخلي بتغيير أسلوب التدقيق المتبع.					
٦	عدم توفر المهارات الشخصية والتفكير الاستراتيجي لدى مدير التدقيق.					
٧	عدم تطوير المهارات المهنية والشخصية لفريق التدقيق.					
٨	افتقار فريق التدقيق الداخلي لمهارات الإشراف على ورش العمل والتدريب عليها					
٩	إهمال آراء وتوصيات فريق العمل.					
١٠	وضع أهداف غير قابلة للقياس.					
١١	عدم أخذ الوقت المخصص للمبادرات ولتحقيق الأهداف بعين الاعتبار.					
١٢	اضطراب البيئة الخارجية والتغيير السريع في البيئة القانونية والاقتصادية.. الخ.					
13	عدم الدقة في جمع المعلومات والبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية.					
١٤	الاعتماد الكلي على أطراف خارجية لوضع الخطة الاستراتيجية.					

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

١. الرؤية: هي الغايات والأمال التي تهدف إدارة التدقيق الداخلي إلى تحقيقها في الأجل الطويل.
٢. الرسالة: تعبر عن الغرض أو السبب لوجود إدارة التدقيق الداخلي.
٣. الأهداف: التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت إدارة التدقيق الداخلي في تحقيق رسالتها.
٤. التحليل البيئي: مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات والمنظمات المختلفة من أجل تشخيص التغير الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية واستخراج ما بهما من جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات.
٥. الخيار: وهو عبارة عن عمليتين:
 - ١- تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي لإدارة التدقيق الداخلي.
 - ٢- تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع إدارة التدقيق الداخلي ويحقق أهدافها.

التخطيط الاستراتيجي: ما هو رأيك في العبارات الآتية؟
 ■ دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي

م	الرؤية	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	أوافق لا مطلقاً
١	يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.					
٢	تقود رؤية إدارة التدقيق الداخلي عملية التغيير نحو الوضع المأمول.					
٣	رؤية إدارة التدقيق الداخلي واضحة للعاملين فيها.					
٤	تجذب الرؤية اهتمام العاملين إذ أنها تحقق آمالهم وطموحاتهم.					
٥	يجب أن يتم الإعلان عن الرؤية للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء.					
٦	رؤية إدارة التدقيق الداخلي قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه.					
٧	رؤية إدارة التدقيق الداخلي محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.					

م	الرسالة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	أوافق لا مطلقاً
١	يجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة ومعبرة ومختصرة وتعلق بالذهن.					
٢	تعبر الرسالة عن الغاية التي وجدت من أجلها إدارة التدقيق الداخلي.					
٣	يجب أن تنال الرسالة مصادقة إدارة التدقيق الداخلي والعاملين.					
٤	تكون الرسالة منسجمة مع باقي مكونات الاتجاه الاستراتيجي وتعطي دعماً وترابطاً بها.					
٥	توضع الرسالة بما يتناسب مع القدرات والإمكانات المتاحة.					
٦	تساعد الرسالة في تركيز الجهود لاتجاه واحد					
٧	رسالة إدارة التدقيق الداخلي مرنة حيث تسمح باستثمار الفرص الجديدة للتطوير					
م	الأهداف	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	أوافق لا مطلقاً
١	يجب أن تكون لدى إدارة التدقيق الداخلي أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.					
٢	يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس.					
٣	يجب أن تكون الأهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.					
٤	يتم اشتقاق أهداف إدارة التدقيق الداخلي من أهداف الشركة.					
٥	يجب أن يشارك في صياغة أهداف إدارة التدقيق الداخلي جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.					
٦	يجب أن تكون الأهداف مرتبطة بتاريخ محدد.					

٧	تقوم الأهداف بترجمة الرؤية الاستراتيجية والرسالة إلى خطوات عملية قابلة للتطبيق					
م	التحليل	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	أوافق لا مطلقاً
١	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة عند التخطيط الاستراتيجي.					
٢	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها.					
٣	يتم استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص والحد من التهديدات ومواجهتها.					
٤	يتم استغلال الفرص للحد من التهديدات ومعالجة نقاط الضعف.					
م	الخيار	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	أوافق لا مطلقاً
١	تضع إدارة التدقيق الداخلي بدائل استراتيجية مناسبة.					
٢	تختار إدارة التدقيق الداخلي الخيار الاستراتيجي الذي يحقق أهدافها.					
٣	تطبق إدارة التدقيق الداخلي معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية.					
٤	يشترك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرار.					
٥	تسعى إدارة التدقيق الداخلي إلى الموائمة بين الخيار الاستراتيجي والموارد المتاحة لديها.					
٦	يتم تعديل الخيار الاستراتيجي عند حدوث تغيرات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية.					
٧	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بإجراءات لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة.					

الملحق رقم (٢):

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	اللقب العلمي	التخصص	
أ.د. عصام قريط	أستاذ	تدقيق حسابات	١
أ.د. نواف أبو فخر	أستاذ	محاسبة	٢
أ.م.د. طالب العلي	أستاذ مساعد	تدقيق حسابات	٣
أ.م.د. منذر عواد	أستاذ مساعد	نماذج رياضية	٤

The Role of Strategic Planning in Improving the Performance of Internal audit

Abstract

Strategic planning is one of the most important ways to deal with the basic principle of the Association of Internal Auditors, which requires the internal audit to: “consist with the organization’s strategies, objectives, and risks.” This became difficult without having a strategic plan, that can prove that the internal audit is compatible with the organization’s strategical plans, and can help the organization to achieve its objectives. **This study** mainly aims to know the role of strategic planning in improving the performance of internal auditing. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive-analytical method in conducting a field study by collecting data from primary and secondary sources. A questionnaire was prepared for this purpose and then distributed to a sample of internal auditors in Syrian public shareholding companies listed on the Damascus Stock Exchange in 2020.

The most important findings of the study include:

- 1-There is a semantic indication of the availability of the necessary ingredients in the internal audit department in public shareholding companies.
- 2-Some obstacles limit the applying of strategic planning in the management of internal auditing in Syrian public shareholding companies.
- 3-The application of strategic planning in terms of (vision, message, choice) by the Internal Audit Department leads to improving its performance in the Syrian public shareholding companies.

Keywords:

Strategic planning, internal audit, vision, mission, objectives, analysis, choice.

Syrian Arab Republic

Damascus University

Faculty of Economics

Accounting Division



The Role of Strategic Planning in Improving the Performance of Internal audit

(A field study)

A study submitted to complete the requirements for
obtaining a master's degree in audit

Prepared by:

Osama Albkhetan

Supervision:

Dr. Omar Sidi

2022