

الرقابة الداخلية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق على  
وزارة التجارة بالرياض

## The Role of Internal Control in Achieving Strategic Objectives: An Applied Study on the Ministry of Commerce in Riyadh

اسم الطالبة

العنود وليد بن حيزان

الرقم الجامعي: 221002304

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثالث

## الإهداء

إلى من منحوني الثقة والإيمان، وكانوا النور الذي أضاء لي الطريق  
إلى والديّ العزيزين، رمز المحبة والوفاء والعطاء اللامحدود، الذين علّمني أن العلم سلاح وأن الإصرار  
طريق النجاح.

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا خير معين لي في لحظات التحدي.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين زرعوا في نفسي حب العلم والبحث.

إلى كل من ساندني ودعمني بكلمة أو دعاء أو نصيحة.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع عرفاناً وامتناناً.

## شكر وتقدير

أتقدم بـخالص عبارات الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف الفاضل (عبدالرحيم نادر) الذي لم يبخل عليّ بعلمه وتوجيهاته الثمينة، فكان خير داعم وموجه طوال مراحل إعداد هذه الدراسة

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على ملاحظاتهم العلمية التي أثرت هذا البحث وأضفت إليه قيمة أكاديمية عالية

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى وزارة التجارة بمدينة الرياض، ممثلة بجميع موظفيها الذين رحّبوا بي وقدموا لي التسهيلات اللازمة لإتمام الجانب الميداني لهذه الدراسة

كما أخص بالشكر أسرتي الكريمة على صبرهم ودعمهم المستمر، وأصدقائي وزملائي الذين كانوا خير معين لي في مختلف مراحل إعداد هذا العمل

## جدول المحتويات

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| 6.....   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.           |
| 7.....   | المقدمة:                                     |
| 9.....   | مشكلة الدراسة.                               |
| 9.....   | فجوات على المستوى النظري.                    |
| 10.....  | فجوات على المستوى التطبيقي.                  |
| 10 ..... | أهمية الدراسة.                               |
| 10.....  | على المستوى النظري:                          |
| 11.....  | على المستوى التطبيقي:                        |
| 11.....  | أسئلة الدراسة.                               |
| 12.....  | أهداف الدراسة.                               |
| 12.....  | فرضيات الدراسة.                              |
| 13.....  | نموذج الدراسة.                               |
| 14.....  | منهجية الدراسة.                              |
| 15.....  | الدراسة الميدانية.                           |
| 15.....  | مخطط المشروع المقترح.                        |
| 16.....  | الفصل الثاني: الدراسات السابقة.              |
| 17.....  | المقدمة:                                     |
| 18.....  | المتغير المستقل.                             |
| 24.....  | المتغير التابع.                              |
| 27.....  | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. |
| 28.....  | الخاتمة:                                     |
| 31.....  | المراجع:                                     |
| 33.....  | الملاحق.                                     |

## جدول الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                        | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------------------------|------------|
| 1         | نموذج البحث<br>المصدر: 2025                        | 13         |
| 2         | ملخص منهجية البحث<br>المصدر: الطالبة 2025          | 14         |
| 3         | خطوات تقييم الرقابة الداخلية<br>المصدر: قادري 2018 | 21         |

## قائمة الجدول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|--------------|------------|
|            |              |            |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يشهد العصر الحديث تزايداً في تعقيد المشكلات الإدارية نتيجة لتنوع الأعمال واتساع حجم المؤسسات وتشعب أنشطتها وانتشارها الجغرافي، الأمر الذي جعل من الضروري البحث عن أساليب تضمن حسن إدارة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، ويُعد العنصر البشري المحرك الأساسي لأي مؤسسة وركيزة نجاحها، إذ إن تحقيق الأهداف يتطلب تخطيطاً دقيقاً يحدد الإجراءات والمسارات والبرامج والسياسات اللازمة لذلك، مع ضرورة وجود آليات رقابية فاعلة تتابع تنفيذ هذه الخطط وتضمن توافق الأداء الفعلي مع المخطط له. (علالي، 2015)

وتُعد الرقابة الداخلية من المفاهيم الجوهرية في الإدارة المعاصرة، إذ تمثل نظاماً متكاملًا من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى حماية أصول المؤسسة وضمان دقة المعلومات المحاسبية والمالية وتحقيق الالتزام بالتشريعات واللوائح، فضلاً عن كونها أداة داعمة للإدارة الاستراتيجية في متابعة الأهداف بعيدة المدى وتوجيه الموارد نحو تحقيقها بكفاءة. (الزعي، 2016)

كما تعتبر الرقابة الداخلية عنصر من عناصر نشاط الإدارة وهي بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المنشأة ومصالح المساهمين ومصالح كافة الأطراف ذات صلة بالمنشأة، والاهتمام بنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة يسعى بدوره إلى ضمان تنفيذ الأهداف الموضوعية من طرف المنشأة وتقديم صورة واضحة لها. (الطيب، وآخرون، 2022)

نظراً لأهمية الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية في حماية أصول المنشأة وصون مواردها من المخاطر المحتملة، تزايد اهتمام الشركات بتطوير أنظمة رقابية فعّالة تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي هذا الإطار ظهرت الحاجة إلى وجود أداة تتابع سير عمل نظام الرقابة الداخلية، وتتحقق من كفاءته وفاعليته باستمرار، وتُعد المراجعة الداخلية من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق هذا الغرض، حيث تمثل نشاطاً تقويمياً مستقلاً يهدف إلى التأكد من التزام مختلف الإدارات بالإجراءات الرقابية المعتمدة وتقييم مدى فاعليتها، ويضطلع المراجع الداخلي بمسؤولية أساسية في هذا الجانب من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقديم التوصيات التي تساهم في تطويره وتحسين أدائه بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (بحوط، 2023)

ومع تزايد مستوى التعقيد والمخاطر التي تواجهها المنظمات المعاصرة، أصبح من الضروري تكامل نظام الرقابة الداخلية مع منظومة الإدارة الاستراتيجية، إذ يساعد هذا التكامل على جمع البيانات الدقيقة وتحليلها

بموضوعية للكشف عن مواطن القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات، ومن خلال تفعيل آليات الرقابة الداخلية يمكن متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر. (يعقوب، 2022)

أشارت العديد من الدراسات إلى أن وجود نظام رقابة داخلية قوي يُسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تقليل المخاطر التشغيلية وكشف الانحرافات مبكراً وتصحيحها، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف والنمو في بيئة عمل ديناميكية. (حمدي، 2020)

وتُعرف الرقابة الداخلية بأنها نظام متكامل من السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة بهدف حماية أصولها وضمان دقة البيانات والمعلومات المالية والإدارية، وكذلك الالتزام بالأنظمة والتعليمات المعمول بها، بما يسهم في منع الأخطاء والكشف عنها في الوقت المناسب لضمان سير العمل بكفاءة وفعالية. (الزعيبي، 2016)

في حين يقصد بتحقيق الأهداف الاستراتيجية قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها طويلة الأمد وفق رؤية واضحة ورسالة محددة، من خلال توجيه الموارد المتاحة بكفاءة نحو الأولويات الاستراتيجية، ومواجهة التحديات البيئية، ومواكبة المتغيرات لضمان استدامة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. (يوسف، 2018)

كما أن المؤسسات التي تضع أهدافاً استراتيجية واضحة وقابلة للتحقيق تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية، كما بينت البحوث أن وضوح الرؤية وترابط الأهداف مع الخطط التنفيذية يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء العامة (عبد الله وآخرون، 2022).

إن الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين. (رزوقي، 2021)

وتتبع أهمية هذا البحث من الحاجة الماسة إلى فهم دور الرقابة الداخلية بوصفها آلية تنظيمية تساهم في تعزيز كفاءة الأداء وضمان التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. ومع تعاظم التحديات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسات، فإن امتلاك نظام رقابي فعال يُعدّ عاملاً حاسماً لضمان الاستدامة وتحقيق الميزة التنافسية. (عبد الرحمن، 2019)

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى بيان الدور الحيوي الذي تؤديه نظم الرقابة الداخلية في ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وذلك من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح أبعاد العلاقة بين كفاءة الرقابة الداخلية ومستوى الإنجاز الاستراتيجي، كما تهدف الدراسة إلى سد بعض الثغرات المعرفية في الأدبيات السابقة، وتقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الرقابة الداخلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى استبانة سيتم توزيعها على عينة من العاملين في المؤسسات المستهدفة، وذلك لتحليل آرائهم وتحديد مستوى تفعيل نظم الرقابة الداخلية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية البالغة التي تحتلها نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات المعاصرة، باعتبارها أداة فاعلة لضمان كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن العديد من المؤسسات ما تزال تواجه تحديات كبيرة تتعلق بضعف تفعيل نظم الرقابة الداخلية وغياب الربط المنهجي بينها وبين الخطط والأهداف الاستراتيجية، وقد أدى ذلك إلى وجود فجوة بين ما هو مخطط له وما يتم تنفيذه فعلياً، الأمر الذي يُعرقل جهود المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة الأداء، لذا تنقسم مشكلة الدراسة إلى:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- تركّز معظم الدراسات السابقة على دور الرقابة الداخلية في حماية الأصول والكشف عن الأخطاء والاحتيايل، مع ضعف التطرق إلى علاقتها المباشرة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- غياب إطار نظري متكامل يوضح كيف يمكن للرقابة الداخلية أن تساهم في ترجمة الرؤية والرسالة المؤسسية إلى أهداف استراتيجية قابلة للتحقيق.
- محدودية الأبحاث التي تربط بين فعالية الرقابة الداخلية وبين عناصر التخطيط الاستراتيجي مثل صياغة الأهداف ومؤشرات الأداء

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- قصور واضح في التكامل بين نظم الرقابة الداخلية وعمليات التخطيط الاستراتيجي في بعض المؤسسات، إذ غالباً ما يُستخدم النظام الرقابي كإجراء مالي أو محاسبي فقط.
- ضعف وجود أدوات قياس عملية تُمكن الإدارات من تقييم مساهمة الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف طويلة الأجل ومتابعة نتائجها بشكل دوري.
- محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين الرقابة الداخلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئات عمل مختلفة وظروف تشغيلية متنوعة.
- إشكالية الدراسة هي: ما أثر الرقابة الداخلية علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التجارة بالرياض؟

### 1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لدور نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات الحديثة، ولا سيما في ظل التحديات البيئية المتغيرة، والحاجة الماسة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، ويمكن إبراز أهمية الدراسة في بعدين رئيسيين:

#### 1.2.3. على المستوى النظري:

- إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم إطار نظري يُسلط الضوء على العلاقة بين نظم الرقابة الداخلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يسهم في سد النقص القائم في هذا المجال.
- توسيع نطاق الفهم النظري لدور الرقابة الداخلية، إذ لا يقتصر دورها على الجوانب التقليدية المتمثلة في الحماية والكشف عن الانحرافات، بل يمتد ليشمل دوراً استراتيجياً محورياً في دعم التخطيط وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

- تزويد الباحثين والدارسين بمرجع أكاديمي يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية ذات صلة بتكامل أنظمة الرقابة مع العمليات الاستراتيجية.

#### 1.2.4. على المستوى التطبيقي:

- تقديم بيانات ميدانية وأدلة علمية حول مدى فاعلية نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات المستهدفة، وما إذا كانت تُستخدم بالشكل الأمثل لدعم الأهداف الاستراتيجية.
- مساعدة متخذي القرار والإدارات العليا في المؤسسات على تطوير نظم رقابة داخلية أكثر تكاملاً مع الخطط الاستراتيجية، بما يُحسن من جودة الأداء المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية.
- تقديم توصيات عملية يمكن توظيفها لتفعيل دور الرقابة الداخلية كأداة استراتيجية، وليس فقط كإجراء رقابي تقليدي، بما يُسهم في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.

#### 1.4 أسئلة الدراسة

- ما مدى فعالية نظم الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة التجارة؟
- كيف يؤثر وضوح إجراءات الرقابة الداخلية على مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية في وزارة التجارة؟
- ما مدى تأثير التزام الإدارة العليا بتفعيل الرقابة الداخلية على قدرة الوزارة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى؟
- كيف تؤثر جودة أدوات الرقابة الداخلية على درجة الكشف عن الانحرافات ومعالجتها داخل الوزارة؟
- ما مدى العلاقة بين تكامل نظم الرقابة الداخلية وفعالية متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي في وزارة التجارة؟

## 1.5 أهداف الدراسة

**الهدف العام:** التعرف على أثر الرقابة الداخلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التجارة بالرياض.

### الأهداف الفرعية:

- تحديد طبيعة العلاقة بين فعالية نظم الرقابة الداخلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التجارة بمدينة الرياض.
- قياس مدى تأثير وضوح إجراءات الرقابة الداخلية على مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الوزارة.
- تحليل دور التزام الإدارة العليا بتنفيذ الرقابة الداخلية في دعم قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى.
- الوقوف على أثر جودة أدوات الرقابة الداخلية في الكشف عن الانحرافات ومعالجتها داخل الوزارة.
- التعرف على العلاقة بين تكامل نظم الرقابة الداخلية وفعالية متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي في وزارة التجارة بمدينة الرياض.

## 1.6 فرضيات الدراسة

**H1 :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التجارة بمدينة الرياض.

**Ha :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظم الرقابة الداخلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التجارة بمدينة الرياض.

**Hb :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وضوح إجراءات الرقابة الداخلية ومستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الوزارة.

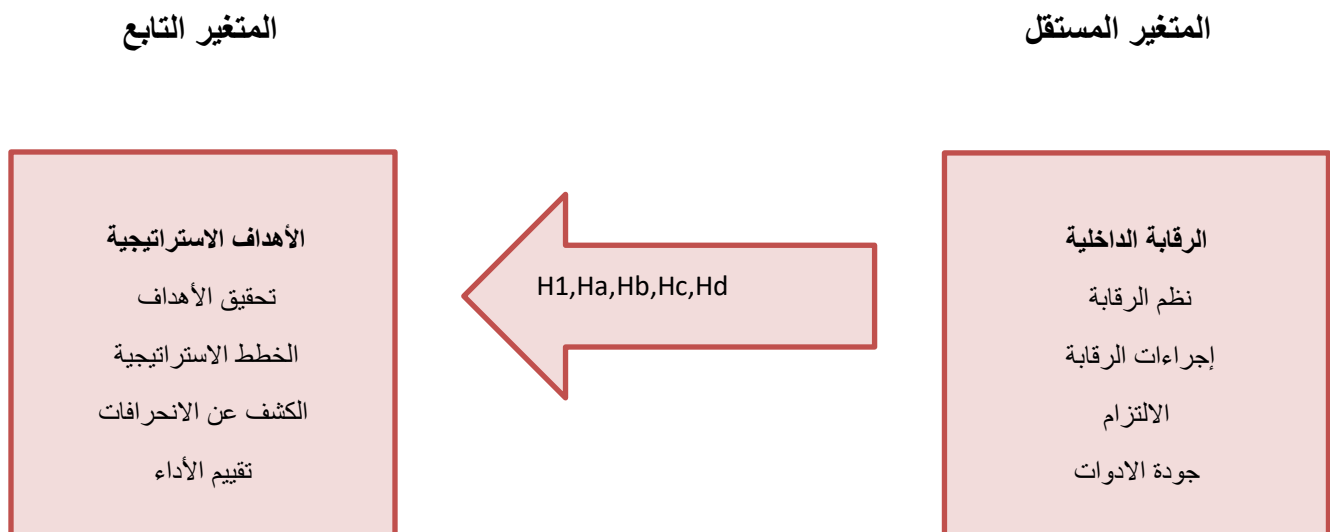
**Hc :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بتنفيذ الرقابة الداخلية وقدرة الوزارة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى.

**Hd :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين جودة أدوات الرقابة الداخلية ودرجة الكشف عن الانحرافات ومعالجتها في الوزارة.

**He :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظم الرقابة الداخلية وفعالية متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي في وزارة التجارة بمدينة الرياض.

## 1.7 نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



الشكل (1)

نموذج الدراسة

المصدر: الطالب، 2025

## 1.8 منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

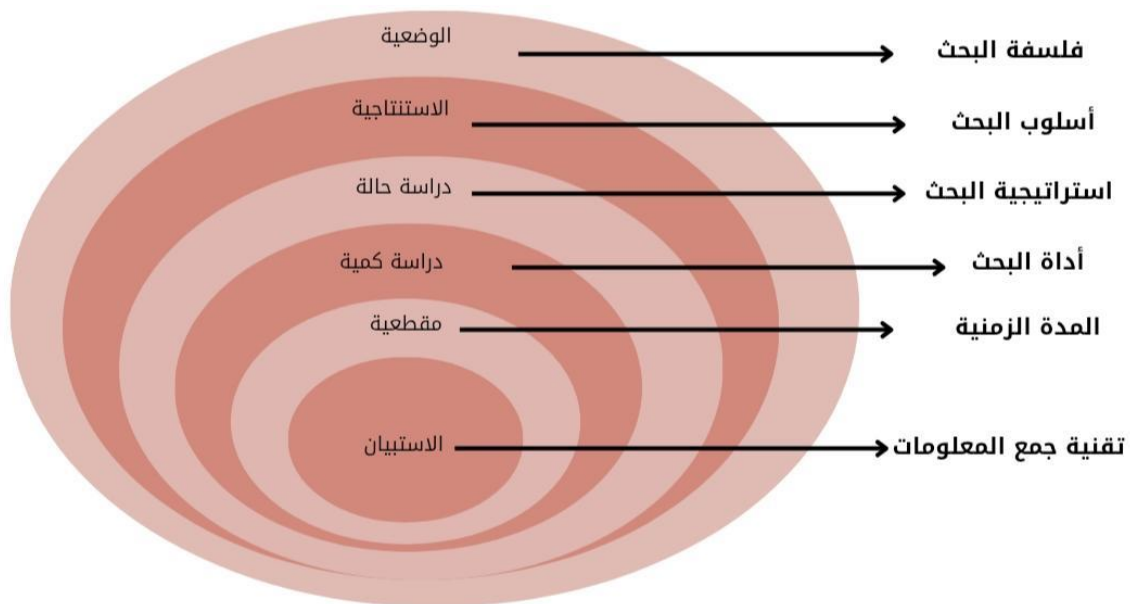
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (2)

ملخص تصميم البحث

المصدر : الطالب، 2025

## 1.9 الدراسة الميدانية

اعتمدت هذه الدراسة على جانب ميداني بهدف قياس العلاقة بين الرقابة الداخلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ولتحقيق ذلك، سيتم توزيع استبانة على عينة من موظفي الإدارات ذات العلاقة بأنظمة الرقابة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي، وذلك بهدف جمع بيانات دقيقة حول أبعاد الرقابة الداخلية ومستوى تفعيلها ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف طويلة المدى، وقد تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة، بما يضمن الخروج بنتائج عملية تسهم في تقديم توصيات علمية تدعم تطوير نظم الرقابة الداخلية وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## 1.10 مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة .

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة

شهدت المنظمات في مختلف القطاعات خلال السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة وعميقة، أفرزت تحديات متعددة، من أبرزها تصاعد حدة المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. هذا الواقع فرض على المؤسسات ضرورة تبني ممارسات إدارية متقدمة، لا سيما في ما يتعلق بتطوير الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى وفي هذا السياق، أصبحت الرقابة الداخلية أداة محورية في دعم الجهود التنظيمية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ إذ تسهم في تعزيز كفاءة استخدام الموارد، وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات، والكشف المبكر عن الانحرافات والمخاطر، مما يتيح اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، كما أن تفعيل نظام رقابة داخلية فعال يدعم قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات، ويوفر بيئة عمل منظمة تسهم في استغلال الطاقات البشرية بشكل أفضل، باعتبارها مورداً استراتيجياً ومصدراً للابتكار والمعرفة، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء. (عمر، وآخرون، 2022)

تُعد الرقابة الداخلية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق التوازن بين الأهداف المخططة والوسائل المستخدمة، وكذلك بين الجهود المبذولة والنتائج المتوقعة. فهي تتيح متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بما تم التخطيط له مسبقاً، مما يساعد على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، ومعالجتها بشكل فعال، والعمل على الوقاية منها مستقبلاً ولا تقتصر أهمية الرقابة الداخلية على الجوانب الإجرائية فقط، بل تمتد لتكون أداة فاعلة في مكافحة الفساد الإداري، من خلال تعزيز الشفافية والانضباط التنظيمي، فضلاً عن دورها في توجيه الموظفين وتحسين أدائهم، مما يسهم في رفع كفاءتهم وزيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (جمال الدين، 2015)

تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكّن الإدارة العليا من رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة بشكل مدروس، والتخطيط لتحقيقها على المدى الطويل وقد ازداد الاهتمام بهذا النوع من الإدارة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تعقيدات متزايدة ومخاطر متنوعة، نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة في الظروف المحيطة، وفي مواجهة هذه التحديات، تصبح المؤسسات بحاجة ماسة إلى جمع وتحليل المعلومات المرتبطة ببيئتها الداخلية والخارجية، بهدف التعرف بدقة على مكامن القوة والضعف، إلى جانب تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة. ويساعد هذا التحليل في صياغة

استراتيجيات فعّالة تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف وتحسين أدائها، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. (يعقوب، 2022)

## 2.2 المتغير المستقل (الرقابة الداخلية)

وعرف الرقابة الداخلية النظام في المؤسسة في إطار منظم ومُعتمد يتيح استخدام مجموعة من الموارد والإجراءات والسلوكيات التي تتماشى مع طبيعة المؤسسة واحتياجاتها، ويهدف هذا النظام إلى تعزيز السيطرة على الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة بشكل فعال، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة كما يساعد على التعامل مع مختلف أنواع المخاطر، سواء كانت تشغيلية أو مالية، بطريقة مدروسة ومناسبة. (الطيب، وآخرون، 2022)

كما الرقابة تعني التأكد من أن العمل يتم وفق ما هو مخطط له، وبما يتماشى مع التعليمات والقواعد المعتمدة وتهدف إلى كشف جوانب القصور أو الأخطاء ومعالجتها لمنع تكرارها مستقبلاً، كما تشمل الرقابة جميع جوانب المشروع وكل من يشارك في إدارته. (لحبيب، 2021)

كما تُعد هذه الوسيلة أداة أساسية تساعد الإدارة العليا في الحصول على المعلومات الضرورية ومتابعة سير العمل داخل الوحدة بشكل دقيق، إلى جانب دورها في حماية موارد الوحدة من أي فقد أو سرقة، وتساهم بشكل كبير في تعزيز الرقابة لضمان الالتزام بتنفيذ السياسات والخطط المعتمدة. (مرابطي، وآخرون ، 2015)

وتشير أنشطة الرقابة إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تُسهم في التأكد من تنفيذ قرارات الإدارة بشكل فعّال. وتشمل هذه الأنشطة، على سبيل المثال، الخطوات التي تُتخذ لمواجهة المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة وتتنوع أهداف هذه الأنشطة، سواء كانت جزءاً من أنظمة تكنولوجيا المعلومات أو تعتمد على العمل اليدوي، كما يمكن تطبيقها على مختلف المستويات التنظيمية أو الوظيفية داخل المؤسسة وبشكل عام، يمكن تصنيف هذه الأنشطة بما يتناسب مع متطلبات عملية المراجعة. (سعد، 2020)

### نظام الرقابة الداخلية

يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تساهم في تعزيز كفاءة المؤسسة وضمان استمراريته من أبرز هذه الأهداف، الالتزام بالتشريعات والقوانين، حيث يُعد ذلك من الأولويات الأساسية لمجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين يساعد نظام الرقابة الداخلية على ضمان تطبيق التعليمات واللوائح والإجراءات المعتمدة بدقة وصرامة، مما يعزز الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية. كما يساهم

النظام في حماية أصول المؤسسة من التعرض للسرقة أو الاختلاس أو سوء الاستخدام، من خلال فرض رقابة فعالة على جميع عناصر الأصول، سواء كانت مادية أو معنوية، والتحقق من سلامة استخدامها والمحافظة عليها. وإلى جانب ذلك، يلعب نظام الرقابة دورًا محوريًا في توفير معلومات صحيحة ودقيقة وموثوقة، وهو ما يُعد ضروريًا لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية الصائبة التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. كما يهدف النظام إلى تحسين ورفع كفاءة الأداء العام، من خلال ضمان استخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، وتقليل الهدر، وتحقيق نتائج فعالة بتكاليف أقل بذلك يُعد نظام الرقابة الداخلية أداة استراتيجية مهمة تسهم في تحسين الانضباط المؤسسي، وضمان سلامة العمليات، ودعم استقرار المؤسسة على المدى الطويل.(بحوط، 2023)

### انواع الرقابة الداخلية:

تُقسم الرقابة الداخلية إلى عدة أنواع رئيسية، وذلك بناءً على طبيعة وظيفتها ودورها داخل المؤسسة، وتشمل:

#### 1. الرقابة الإدارية:

وهي الجانب الإداري للرقابة الداخلية، وتُعتبر من أهم مكوناتها. تهدف إلى التحقق من كفاءة استخدام الموارد والإمكانات المتاحة في المشروع، والتأكد من مدى التزام العاملين بالقوانين والتعليمات والسياسات المحددة. كما تسعى هذه الرقابة إلى ضبط سلوكيات الموظفين وتنظيم العمليات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، لضمان سير العمل بشكل منظم وسليم.

#### 2. الرقابة المحاسبية:

تركز الرقابة المحاسبية على الجانب المالي، وتهدف إلى التحقق من مشروعية التصرفات المالية ودقتها، من خلال مراجعة المستندات والسجلات والإجراءات المتعلقة بالأموال. وتُعد هذه الرقابة أساسية لضمان أن العمليات المالية تتم وفقًا للأنظمة المعتمدة، وأن البيانات الناتجة عنها صحيحة ويمكن الوثوق بها عند اتخاذ القرارات.

#### 3. الضبط الداخلي:

يُعنى الضبط الداخلي بوضع أنظمة وإجراءات تهدف إلى منع التلاعب والاختلاس وسوء الاستخدام داخل المؤسسة. يعتمد هذا النوع من الرقابة على وضع تنظيم دقيق للعمل، وتوزيع المهام بوضوح بين الموظفين، مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل منهم، بما يضمن وجود رقابة متبادلة تقلل فرص حدوث تجاوزات أو أخطاء.(قديري، 2018)

## خصائص الرقابة الداخلية:

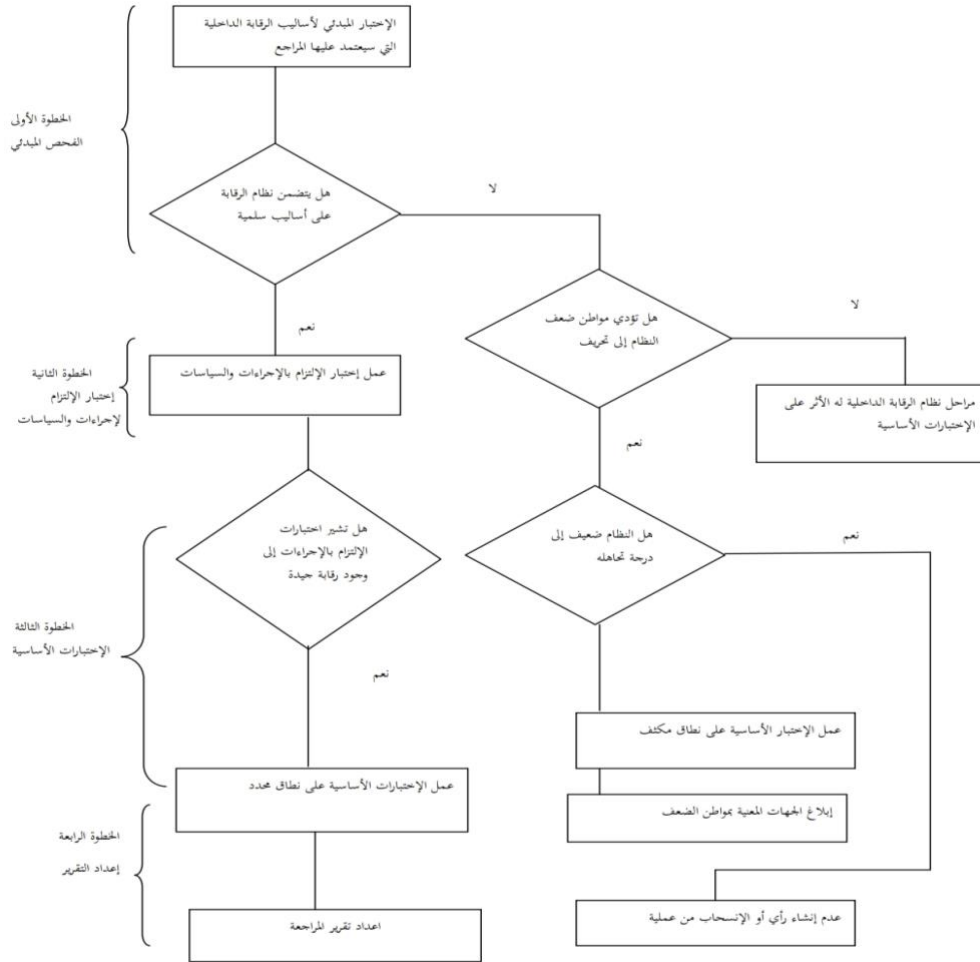
تُعد الرقابة الداخلية عنصراً جوهرياً في منظومة الحوكمة والإدارة الفعالة داخل المؤسسات، إذ تسهم بشكل مباشر في متابعة سير العمل وضمان توافقه مع الخطط والأهداف الاستراتيجية المعتمدة. ومن أبرز خصائص الرقابة الداخلية قدرتها على كشف الأخطاء والانحرافات في وقت مبكر، وتحليل أسبابها، وإبلاغ الجهات المعنية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، كما تتيح الرقابة الداخلية إمكانية تقييم الأداء الوظيفي على مختلف المستويات، بما في ذلك المشرفين والموظفين، من خلال رصد مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات التنظيمية، ومراقبة تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً. وهذا ما يدعم عملية اتخاذ القرار، ويساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى، وتتمثل أبرز خصائص الرقابة الداخلية فيما يلي:

- تسهم في كشف الانحرافات وتصحيحها بناءً على الأهداف المحددة مسبقاً ضمن الخطط الاستراتيجية.
- تُطبق على مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، مع اختلاف أدواتها وطرق تنفيذها حسب كل مستوى.
- تتابع تنفيذ الخطط والسياسات والإجراءات لضمان الالتزام الفعلي بها.
- تقدم تحليلات دقيقة واقتراحات عملية لمتخذي القرار بعد دراسة أسباب القصور أو الإخفاق.
- تساعد في تقييم القدرات الإدارية للعاملين والمشرفين، مما ينعكس على تحسين جودة الأداء المؤسسي. (جمال الدين، 2015)

## معيير تقييم الرقابة الداخلية:

يُعد نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة عنصراً محورياً يحدد جودة عملية المراجعة وحجم البيانات أو المفردات التي تخضع للفحص، إذ يؤثر بشكل مباشر في دقة ومصداقية المعلومات التي ينتجها النظام، وإن الالتزام بعناصر هذا النظام وتطبيق إجراءاته بدقة يمنح المعلومات موثوقية عالية لدى الجهات المستفيدة، الأمر الذي يجعل تقييمه عملية بالغة الأهمية تتطلب خبرات ومهارات متخصصة من قبل المراجع، ويُمكن للمراجع الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال مجموعة من الأسئلة النموذجية التي تغطي مختلف أنشطة المؤسسة مثل المشتريات والأجور والمخزون والإنتاج والمبيعات والخزينة والمستندات والأسهم والاستثمارات والأموال الجماعية وأنظمة المعلومات الآلية، أو اتباع أسلوب التقرير الوصفي الذي يقوم فيه

المراجع بتحليل مكونات النظام وإجراءاته للكشف عن نقاط القوة والضعف فيه، مثل وجود تداخل في المسؤوليات أو غياب تحديد واضح للاختصاصات، وهي عوامل قد تفتح المجال لحدوث التلاعب أو الأخطاء نتيجة ضعف الالتزام بالإجراءات، أو اللجوء إلى أسلوب الملخص الكتابي الذي يتضمن تحديدًا تفصيليًا للإجراءات والوسائل التي يجب توافرها في نظام رقابة داخلية فعال، ليكون مرجعًا عند تقييم النظام القائم. وتتم عملية التقييم عادة عبر مراحل متسلسلة تشمل الفحص المبدئي للتعرف على طبيعة النظام، ثم اختبار الالتزام بالإجراءات والسياسات المعتمدة، يليه تنفيذ الاختبارات الأساسية للتحقق من فعالية النظام، وصولاً إلى إعداد التقرير النهائي الذي يتضمن النتائج والتوصيات اللازمة لمعالجة أوجه القصور وتعزيز فاعلية الرقابة الداخلية بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (قادي، 2018)



الشكل 3

خطوات تقييم الرقابة الداخلية، المصدر: (قادي، 2018)

## أهداف الرقابة الداخلية:

### حماية أصول المنشأة

يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى حماية أصول المؤسسة من أي خسائر محتملة، وذلك من خلال قيام المدققين الداخليين بفحص كفاءة الوسائل المتبعة للحفاظ على هذه الأصول والتأكد من وجودها الفعلي، ويتحقق ذلك عبر إجراء عمليات جرد دورية خلال السنة، بالإضافة إلى المشاركة في أعمال الجرد السنوي للتأكد من سلامة الممتلكات والموجودات.

### ضمان دقة وصحة المعلومات

يتضمن النظام التأكد من صحة ودقة المعلومات المالية والتشغيلية، سواء كانت تتم معالجتها يدوياً أو عبر أنظمة المعلومات الآلية، وتعد هذه البيانات أداة أساسية للإدارة في اتخاذ القرارات، مما يجعل مصداقيتها أمراً بالغ الأهمية لضمان فاعلية العمل المؤسسي.

### الالتزام بالسياسات الإدارية

تتحمل الإدارة مسؤولية وضع الأنظمة والتعليمات واللوائح الداخلية، بينما تتولى إدارة المراجعة مهمة فحص هذه الأنظمة وتقييم مستوى الالتزام بها، ويشمل ذلك التأكد من فعالية السياسات المعتمدة، ومتابعة التزام الموظفين بالإجراءات والخطط والقوانين ذات التأثير المباشر على أنشطة المؤسسة.

### تحقيق الكفاءة والفعالية

يساعد إحكام نظام الرقابة الداخلية على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، مما يسهم في خفض التكاليف وتحقيق فعالية أكبر في الأداء، ولا يقتصر دوره على توفير الضمانات للإدارة، بل يمتد أيضاً إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز مردودية المؤسسة.

### تقدير مدى تحقيق الأهداف المخططة

يساهم النظام في قياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وذلك من خلال مراجعة البرامج والأنشطة المنفذة ومقارنتها بما تم التخطيط له، كما يتأكد المدققون من توافق هذه الأهداف مع رؤية المؤسسة واستراتيجياتها، وتقديم التوصيات اللازمة لتعزيز فرص تحقيقها. (الطيب، وآخرون، 2022)

## مكونات نظام الرقابة الداخلية:

يتكون نظام الرقابة الداخلية من مجموعة من العناصر الأساسية التي تُمكنه من أداء دوره الرقابي بكفاءة وتحقيق أهدافه المنشودة.

### بيئة الرقابة

تمثل بيئة الرقابة الأساس الذي ترتكز عليه بقية مكونات النظام، فهي الإطار الذي يُهيئ الظروف لعمل رقابي فعّال، وتتأثر هذه البيئة بعدة عوامل، أبرزها موقف الإدارة العليا من مفهوم الرقابة وأهميتها، ومدى التزامها بالقيم الأخلاقية المرتبطة بها، وتنقسم العوامل المؤثرة في بيئة الرقابة إلى شقين: الأول يرتبط مباشرة بالإدارة مثل نزاهة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، والمعايير السلوكية المطبقة، وكيفية تعزيز الأداء الأخلاقي وتجنب السلوكيات غير المهنية، إضافة إلى فلسفة الإدارة في وضع السياسات التي تدعم النزاهة، أما الشق الثاني فيرتبط بتنظيم المؤسسة ذاته، مثل كفاءة الهيكل التنظيمي، ووضوح تحديد السلطات والمسؤوليات، ومدى الالتزام بسياسات المؤسسة، وطريقة تشكيل مجلس الإدارة ولجنة التدقيق ومدى التزامهما بواجباتهما، ويُعد وعي الإدارة والعاملين بالمفاهيم الأخلاقية والتعامل معها بجدية أحد أهم ركائز بيئة الرقابة.

### تقييم المخاطر

يُعنى هذا المكون بتحديد وتحليل المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة، مع دراسة احتمالية وقوعها ومحاولة الحد من آثارها إلى مستويات مقبولة، بما يضمن استمرارية العمل بكفاءة.

### الأنشطة الرقابية

تشكل الأنشطة الرقابية الإجراءات والسياسات التي تضعها الإدارة لضمان تنفيذ توجيهاتها والتعامل مع المخاطر المحددة وتشمل هذه الأنشطة عمليات المصادقة، والمراجعة الدورية للأداء، وحماية الأصول من خلال إجراءات الأمن، والحفاظ على السجلات والوثائق وتهدف هذه الأنشطة إلى التأكد من أن مسار العمل يسير وفق الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف الرقابية.

### المعلومات والاتصال

يركز هذا المكون على جمع ومعالجة المعلومات الملائمة لاحتياجات المؤسسة، وضمان وصولها إلى جميع المستويات الإدارية عبر قنوات اتصال فعّالة تسمح بتبادل البيانات ومراجعتها وإعداد التقارير المالية بشكل يحقق الشفافية والدقة.

### التقييم

يتعلق التقييم بعملية المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لجميع مكونات نظام الرقابة الداخلية، بحيث يتم تحديد نطاق وتكرار التقييم وفقاً لنتائج المتابعة والمخاطر المرتبطة بالنظام، الأمر الذي يساعد على كشف أوجه القصور والعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر. (الطيب وآخرون، 2022)

### 2.3. المتغير التابع الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية تمثل حجر الأساس لأي نشاط تنظيمي، فهي نقطة الانطلاق التي تحدد المسار، وفي الوقت نفسه تمثل الغاية النهائية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، فهي بمثابة قواعد توجيهية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات وقياس أداء المؤسسة نحو تحقيق غاياتها. وتُعرف بأنها النتائج التي تتطلع المؤسسة إلى إنجازها، والتي يضعها العاملون بالتعاون مع الإدارة العليا في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث نقاط القوة والضعف، ومقارنتها بالبيئات المنافسة.

بناءً على هذه الأهداف، تُصاغ الاستراتيجيات وتُحدد الأهداف العملية التي تنبثق منها، إذ يعكس الهدف التوجه الذي تقوده القرارات الاستراتيجية لتحديد مسار المؤسسة ونشاطاتها لذلك، ينبغي أن تتميز الأهداف بالاستمرارية والانسجام مع القرارات المتخذة، وأن تعبر عن المقصدية الواضحة في سلوك المؤسسة. تأتي الأهداف الاستراتيجية في سياق التفكير الاستراتيجي بعد تحديد الرؤية والرسالة، وهي جزء أساسي من الإطار العام لإدارة المؤسسة، إذ تشكل المرجع الذي تُبنى عليه الأهداف التشغيلية، وتكمن أهميتها في دورها كأداة للتخطيط، ومرشد لاتخاذ القرارات، وقاعدة لتحديد الأهداف الفرعية للإدارات والأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، ضمن معايير واضحة تسهم في توزيع المسؤوليات وتقييم الأداء.

كما أن الأهداف الاستراتيجية تمكّن المؤسسة من رسم استراتيجياتها على المستوى الكلي، والتفاعل مع بيئتها الخارجية بما يعزز شرعيتها أمام الأطراف المعنية، من خلال أهداف تتوافق مع القيم والقوانين والأعراف السائدة، وتخدم المجتمع، وهي أيضاً دليل للمستويات الإدارية المختلفة ومعيار معتمد لاتخاذ القرارات بما ينسجم مع الخطط الموضوعة، إضافة إلى دورها في تحديد المسؤوليات والصلاحيات ضمن الهيكل التنظيمي.

ولضمان فعالية الأهداف الاستراتيجية، ينبغي أن تُحدد من خلال مراجعة رسالة المؤسسة وغاياتها، وتوضيح النتائج المرغوب تحقيقها، مع تحديد الإطار الزمني اللازم لإنجازها، وتوزيع المسؤوليات بدقة، ووضع مقاييس أداء واضحة لكل هدف، مع متابعة وتقييم التقدم المحقق، ويشترط أن تكون هذه الأهداف

واضحة، قابلة للقياس والتنفيذ، محددة بزمان، شاملة ومتناسقة، مع تضمين عنصر التحدي دون تعارض فيما بينها.(الشعار، 2021)

### أهمية الأهداف الاستراتيجية:

يُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية خطوة محورية في إدارة المنظمات ، إذ تمثل هذه الأهداف الغايات التي تسعى الإدارة إلى بلوغها عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتوفرة، سواء في الوقت الحاضر أو على المدى البعيد ولا تُعد هذه الأهداف مجرد نقاط وصول، بل هي بمثابة بوصلة توجه عمل الإدارة وتوحد جهود جميع أفراد المنظمة نحو غاية مشتركة، وتكمن أهمية صياغة الأهداف الاستراتيجية في قدرتها على توجيه الأنشطة اليومية والإجراءات نحو تحقيق غايات واضحة ومحددة وعندما تكون هذه الأهداف واقعية ومعبرة عن الظروف والمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فإنها تزيد من فرص نجاح تصميم وتنفيذ استراتيجيات فعّالة وقابلة للتطبيق، ويستلزم ذلك فهماً شاملاً لبيئة المنظمة الداخلية، والتي تضم مواردها المتاحة، وكفاءاتها البشرية، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها المؤسسية. كما يشمل أيضاً إدراك العوامل الخارجية المؤثرة مثل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، ويساعد تحقيق التوازن بين هذه العوامل على صياغة أهداف قابلة للتحقيق ومستدامة، وتعمل هذه الأهداف كإطار مرجعي لعملية التخطيط، حيث تُمكن الإدارة من وضع خطط قصيرة وطويلة الأجل، مع تحديد الخطوات اللازمة، وتوزيع الموارد، ووضع الجداول الزمنية المناسبة. كما تساهم في متابعة التقدم وقياس الأداء عبر مؤشرات واضحة تعكس مدى الاقتراب من تحقيق تلك الأهداف.(نذير، وآخرون، 2024)

### صياغة الأهداف الاستراتيجية:

تُعد صياغة الأهداف الاستراتيجية مرحلة محورية في عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ تحدد اتجاه العمل وخطوط التطوير على المدى الطويل وتتطلب هذه العملية تحديد ما تسعى الجهة إلى تحقيقه بدقة ووضوح، مع مراعاة توافق الأهداف مع الرؤية العامة والقيم المعتمدة، كما تُصاغ الأهداف بطريقة قابلة للقياس، بما يتيح متابعة الأداء وتقييم التقدم نحو تحقيقها ويتطلب ذلك تفكيراً استراتيجياً وتحليلاً معمقاً للبيئة الداخلية والخارجية لضمان معالجة الفرص الأكثر أهمية والتحديات المستقبلية، وتساهم هذه العملية في تعزيز التنسيق والانسجام بين مختلف الإدارات والقطاعات، من خلال تحديد أهداف مشتركة توجه الجهود والموارد نحو تحقيق نتائج محددة، كما أن وضوح الأهداف واتساقها مع الرؤية الاستراتيجية يضمن أن جميع الأنشطة

والمشاريع تصب مباشرة في خدمة تلك الرؤية، مما يرفع من كفاءة الأداء ويعزز بناء منظومة متكاملة تعمل بتناغم لتحقيق أهداف تنمية مستدامة. (الكعبي، 2025)

### العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تتأثر عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية بعدد من العوامل التي تشكل مسارها واتجاهها، ومن أبرز هذه العوامل:

**المؤثرات الخارجية:** وتشمل مجموعة من العوامل البيئية المحيطة، مثل القيم والمعايير المجتمعية السائدة، التي تحدد الإطار العام لممارسة الأنشطة وتوجه طريقة عمل المنشأة.

**طبيعة النشاط:** حيث يؤثر موقع المنشأة في السوق، ونوع أنشطتها، ومرحلة دورة حياة منتجاتها، إضافة إلى التقنيات المستخدمة، في طبيعة الأهداف التي يتم اختيارها وصياغتها.

**الثقافة التنظيمية:** وهي الإطار الذي يشكل طريقة تفكير الأفراد وسلوكهم داخل المنظمة، ويشمل منظومة القيم والمعتقدات والشعارات والنماذج الثقافية، إضافة إلى أساليب الإدارة والأنظمة والهياكل التنظيمية، مما ينعكس مباشرة على صياغة الأهداف وتوجهاتها.

**توقعات الأطراف ذات العلاقة:** إذ تلعب توقعات الأفراد والمجموعات المؤثرة، بما في ذلك المستفيدين المباشرين، دوراً في تحديد نوعية الأهداف وأولوياتها ووزن كل منها في الخطة الاستراتيجية. (سلطان، وآخرون، 2024)

### أنواع الأهداف الاستراتيجية:

تنقسم الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات إلى ثلاثة أنواع بحسب المستوى الإداري المسؤول عن وضعها أولاً، أهداف الإدارة العليا، وهي الأهداف العامة والشاملة التي تعكس رسالة المؤسسة وغاياتها البعيدة المدى، حيث تركز على الحفاظ على النتائج الكلية وتحقيق التنمية المستدامة بدون تحديد زمن نهائي. ثانياً، أهداف الإدارة الوسطى، المعروفة بالأهداف التكتيكية أو الاستراتيجية الوظيفية، وهي أكثر تحديداً ومتوسطة الأجل، تُصاغ بالتعاون بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى على مستوى القطاعات المختلفة داخل المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق الأهداف العامة من خلال خطط وأنشطة مفصلة. وأخيراً، هناك أهداف الإدارة المباشرة أو التنفيذية، التي تُعد الأكثر تفصيلاً وقصيرة الأجل، وتُصاغ بالتنسيق بين الإدارة الوسطى والإدارة المباشرة على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وتركز على الإجراءات اليومية والخطوات العملية لضمان تحقيق الأهداف التكتيكية والاستراتيجية الأكبر. (أحمد، وآخرون، 2024)

## مراحل تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تمر عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية بعدة مراحل متنوعة حتى يتم الوصول إلى صياغة واضحة وواقعية لهذه الأهداف، ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:

**البحث عن الأهداف:** تُعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي تواجه المؤسسات، حيث تسعى المنظمات إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة، وخاصة العاملين، في صياغة هذه الأهداف ذلك لكي تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق، مما يزيد من انتماء الموظفين للمؤسسة، إذ يشعرون بأنهم جزء من عملية وضع الأهداف وأن تحقيقها هو مسؤوليتهم.

**تحويل الأهداف النظرية إلى تطبيقية:** بعد تحديد الأهداف بدقة، يتم تحويلها من أفكار مجردة إلى أهداف قابلة للتنفيذ عمليًا ويتطلب ذلك مهارة في مراعاة قدرات وإمكانيات المؤسسة بحيث تكون الأهداف ملائمة للواقع ومتاحة للتحقيق.

**تحليل العلاقات بين الأهداف:** تُدرس هنا الروابط بين الأهداف المختلفة، ومدى ترابطها أو تعارضها مع بعضها هذا التحليل مهم لتجنب أي تضارب أو تداخل في تنفيذ الخطط، ويساعد في تنسيق الجهود بشكل يجعل الوصول إلى النتائج أسرع وأكثر فعالية.

**تحديد مدى قابلية التنفيذ:** في هذه المرحلة، تُقَيَّم المؤسسة مدى قدرتها على تنفيذ الأهداف، ويتم وضع مؤشرات واضحة تساعد في متابعة تقدم العمل وقياس مدى تحقيق الأهداف بطريقة منتظمة وفعالة.

**تنفيذ الأهداف:** المرحلة الأخيرة تشمل التنفيذ الفعلي للأهداف وفق الخطط الموضوعة خلال التنفيذ، تُرصد التحديات والمشكلات التي قد تواجه العملية، ويتم البحث عن حلول وبدائل مناسبة لضمان تحقيق الأهداف بنجاح. (سلطان، وآخرون، 2024)

## 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

وفي إطار تعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، تلعب الرقابة الداخلية دورًا محوريًا كحلقة أساسية في نظام التغذية الراجعة لإدارة المخاطر، إذ تضمن إيصال المعلومات الناتجة عن عمليات الرقابة إلى مجلس الإدارة بدقة وفي الوقت المناسب، وتساهم آليات الرقابة الداخلية في دعم عملية اتخاذ القرارات من خلال التأكيد على اكتمال البيانات وصحتها، الأمر الذي يمكّن الإدارة من التدخل السريع لمعالجة أية مشكلات أو انحرافات، وعندما يتم ربط آليات الضبط الداخلي بإدارة المخاطر، يصبح بالإمكان تحديد المخاطر المتبقية وإبلاغ الإدارة بها مباشرة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الحد من آثارها ومع تطور

الممارسات الإدارية، أصبح مفهوم الرقابة الداخلية مرادفًا للضبط الداخلي، الذي يقوم على تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات والفصل بينهما، بحيث لا يقوم موظف واحد بتنفيذ العملية كاملة، وذلك لضمان النزاهة ومنع التلاعب، ويُعرّف نظام الضبط الداخلي بأنه مجموعة من الوسائل والمعايير والإجراءات التي تعتمد عليها الإدارة لضبط عملياتها ومراقبتها بشكل تلقائي ومستمر، بهدف ضمان سير العمل بكفاءة ومنع الأخطاء أو الغش أو الاختلاس أو أي ممارسات غير مشروعة تمس أصول الشركة أو سجلاتها أو حساباتها، وتسهم هذه الممارسات مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تشمل: تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين الأداء وتقليل الهدر، وحماية أصول الشركة من أي فقد أو سوء استخدام، ضمان موثوقية التقارير المالية ودقتها، تحقيق الامتثال للقوانين والأنظمة السارية، دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب. (بحوط، 2023)

كما تُعد الرقابة وتقويم الأداء مقارنةً بالخطط والبرامج الموضوعية من أهم المهام التي تضطلع بها إدارات الشركات، حيث تمثل الرقابة أداة أساسية للتأكد من أن ما يتم تنفيذه على أرض الواقع يتوافق مع الأهداف والمؤشرات المحددة في الخطة الاستراتيجية ولا يقتصر دور الرقابة على المتابعة فحسب، بل يمتد ليشمل رصد أي انحرافات أو تجاوزات عند حدوثها، وتوجيه الجهود نحو معالجتها في الوقت المناسب، بما يضمن بقاء المؤسسة على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز كفاءتها وفعاليتها. (يعقوب، 2022)

## 2.5 الخاتمة

تتناول دراسة جمال الدين أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)، باعتبارها وسيلة أساسية لمتابعة سير العمل وضمان تنفيذه وفق الخطط الموضوعية، إلى جانب تصحيح الانحرافات والكشف عن المعوقات التي قد تؤثر على كفاءة الأداء، وباعتماد على استبيان ميداني، توصلت الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية تسهم بوضوح في تحسين أداء العاملين من خلال متابعة تنفيذ المهام، والكشف المبكر عن الأخطاء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، كما أظهرت النتائج التزام الإدارة بتطبيق أساليب رقابية فعّالة، مع وجود بعض التحديات مثل محدودية بعض الموارد أو بطء الإجراءات، في حين أبدى معظم العاملين وعيًا بأهمية الرقابة واستعدادًا للتعاون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (جمال الدين، 2015)

أوضحت دراسة بحوط دور المراجعة الداخلية في تعزيز وتفعيل نظام الرقابة الداخلية داخل إحدى الشركات الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على منهج علمي قائم على المنهج الوصفي التحليلي. اعتمد الباحث على أدوات

بحث متعددة، أبرزها المقابلات الشخصية مع مسؤولي الشركة، والملاحظة المباشرة لواقع النظام الرقابي بكل تفاصيله، مما أتاح الوقوف على مميزاته ونقاط قوته وضعفه، وأظهرت النتائج أن المراجعة الداخلية تسهم بشكل مباشر في تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، وتساعد على رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتقييم المخاطر، وضمان الاستغلال الأمثل للموارد، وصولاً إلى تحقيق الجودة الشاملة وأهداف الشركة، كما تبين أن عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية تهدف أساساً إلى تحديد مواطن القوة والقصور فيه، بما يعزز فعاليته ويضمن استدامة أدائه.(بحوط،2023)

وقد أظهرت النتائج من دراسة قدرتي أن المراجعة الداخلية تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية القائم، واكتشاف نقاط القوة والقصور فيه، ثم تقديم التوصيات للإدارة العليا لمعالجة هذه النقاط وتصحيح المسار، كما تبين أن دورها لا يقتصر على الكشف عن الأخطاء في التسيير، بل يمتد إلى تصحيحها بما يضمن الوصول إلى الأهداف المرجوة وفي ضوء ذلك، أوصى الباحث بضرورة تعزيز الاهتمام بالمراجعة الداخلية في الجزائر، من خلال وضع معايير وإجراءات واضحة تضمن فاعليتها واستمراريتها.(قادري،2018)

أظهرت دراسة الطيب وآخرين أن تطبيق نظام رقابة داخلية فعال داخل الشركة يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويعزز كفاءة الإدارة المالية في إدارة الموارد، مما يرفع من جودة الأداء ويضمن تحقيق النتائج المرجوة.( الطيب، وآخرون،2022)

وأظهرت النتائج دراسة لحبيب أن الرقابة الداخلية تلعب دوراً محورياً في ضمان تحقيق المؤسسات الخدمية لأهدافها الاستراتيجية، من خلال تحسين كفاءة الأداء وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الرقابة الداخلية وتطوير آلياتها في المؤسسات الخدمية، بما يساهم في دعم دورها في الوسط الاقتصادي وتلبية الاحتياجات الضرورية لمزاولة الأنشطة الصناعية والتجارية بكفاءة أعلى.(لحبيب،2021)

وبينت نتائج دراسة مرابطي وآخرون أن هناك علاقة قوية بين فعالية الرقابة الداخلية وجودة تقييم الأداء داخل المؤسسات، حيث تبين أن ضعف النظام الرقابي من الناحية القانونية واعتماده على أساليب تقليدية أدى إلى تدني مستوى تقييم أداء العاملين كما أوضحت النتائج أن الرقابة الداخلية رغم محدودية إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن تطبيقها بمرونة بحيث يتولاها شخص مقرب من الإدارة لتحقيق أهدافها الرقابية، مما يتيح تحكماً أفضل في سير العمل ويساهم في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.(مرباطي، وآخرون، 2025)

أظهرت نتائج دراسة سعد وجود تأثير واضح ومهم لأبعاد نظام الرقابة الداخلية المبني على إطار COSO في تحسين جودة التقارير المالية في المصارف السودانية، فقد تبين أن بيئة الرقابة، وتقدير المخاطر، والأنشطة الرقابية، ونظام المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى عمليات المراقبة، جميعها تلعب دوراً فعالاً في تعزيز دقة وموثوقية التقارير المالية التي تصدرها هذه المصارف، كما كشفت الدراسة أن وجود نظام رقابي متكامل ومحدث يساعد المصارف على مواجهة التحديات والمعوقات التي تعوق تحقيق الكفاءة القصوى في استخدام أنظمة الرقابة الداخلية وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على شفافية الأداء المالي، مما يعزز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في هذه المؤسسات.(سعد، 2020)

## قائمة المراجع

- جمال الدين، ع، 2015، أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات البترولية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- علالي، ج، 2015، أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات البترولية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية
- مرابطي، ن، بادحان، س، شيباني، خ، 2015، واقع تطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- الزعبي، 2016، الرقابة الداخلية ودورها في تحقيق الأداء المتميز
- يوسف، 2018، إدارة الرقابة الداخلية كمدخل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
- حمدي، 2020، فعالية الرقابة الداخلية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمؤسسات
- سعد، ا، 2020، أثر الرقابة الداخلية وفق نظام COSO في جودة التقارير المالية بالمصارف السودانية جامعة النيلين مجلة كلية الدراسات العليا
- رزوقي، ل، 2021، دراسة حالة سونطراك للخدمات – أدرار جامعة أحمد دارية أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية
- لحبيب، ر، 2021، دور الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الخدمية: دراسة حالة سونطراك للخدمات رسالة ماجستير جامعة أحمد دارية أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- الطيب، ب، فوندو، ع، 2022، دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية أدرار رسالة ماجستير جامعة العقيد أحمد دارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- يعقوب، ح، 2022، أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا
- عمر، ع، الكساسبة، م، 2022، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد السابع والثلاثون
- بحوط، 2023، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية: دراسة حالة باتصالات الجزائر – ورقلة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم المالية والمحاسبة

- نذير، ح، التويجري، ا، 2024، أثر الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة بالمنظمات الربحية بالمملكة كلية الإدارة جامعة ميدأوشن
- احمد، إ، يشو، ص، 2024، الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الخدمية: دراسة حالة ميناء بني صاف – عين تموشنت رسالة ماجستير جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- سلطان، و، سرور، ب، 2024، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية الجامعة الأمريكية للثقافة والتعليم لبنان
- الكعبي، ع، 2025، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لحكومة الشارقة جامعة الشارقة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية الشارقة الإمارات العربية المتحدة
- مرابطي وآخرون، ٢٠١٥، استبيان الرقابة الداخلية، واقع تطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- حنان وآخرون، ٢٠٢٤، استبيان الأهداف الاستراتيجية، أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية أضع بين يديكم استبيان لقياس مدى أثر الرقابة الداخلية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق على وزارة التجارة بمدينة الرياض، يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب ان تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

### البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من ٢٠ إلى ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٣٩ سنة ☐ من ٤٠ إلى ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر ☐  
المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

| المتغيرات        | الأبعاد                                                                                                                                                                                            | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                  |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرقابة الداخلية | مدى إدراك المؤسسة<br>لتطبيق الرقابة الداخلية<br>وأهميتها<br><br>خصائص الرقابة<br>الداخلية في المؤسسة<br><br>العوامل المؤثرة على<br>نظام الرقابة الداخلية<br><br>سبل تفعيل نظام الرقابة<br>الداخلية | ١٦ عبارة     | مرابطي وآخرون،<br>٢٠١٥، استبيان الرقابة<br>الداخلية، واقع تطبيق<br>الرقابة الداخلية في<br>المؤسسات الصغيرة<br>والمتوسطة |

## استبيان الرقابة الداخلية

| غير موافق بشدة                                     | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات                                                                           |
|----------------------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| مدى إدراك المؤسسة لتطبيق الرقابة الداخلية وأهميتها |           |       |       |            |                                                                                    |
|                                                    |           |       |       |            | الرقابة الداخلية وظيفة إدارية من وظائف المؤسسة                                     |
|                                                    |           |       |       |            | الرقابة الداخلية هي الإشراف ومتابعة الأداء داخل المؤسسة                            |
|                                                    |           |       |       |            | تكمُن أهمية الرقابة الداخلية في مساعدة الإدارة على تحقيق النجاح                    |
|                                                    |           |       |       |            | تلعب الرقابة دوراً مهماً في المحافظة على أصول المؤسسة                              |
| خصائص الرقابة الداخلية في المؤسسة                  |           |       |       |            |                                                                                    |
|                                                    |           |       |       |            | يضع نظام الرقابة الداخلية خطة تنظيمية تكفل حسن سير العمل وانتظامه                  |
|                                                    |           |       |       |            | تحدد الرقابة الداخلية الاختصاصات والمسؤوليات في وضوح تام                           |
|                                                    |           |       |       |            | الرقابة الداخلية تتيح رقابة محاسبية فعالة للأصول والالتزامات وعلى الدخل والمصروفات |
|                                                    |           |       |       |            | تعمل الرقابة الداخلية على تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والإنتاجية                   |
| العوامل المؤثرة على نظام الرقابة الداخلية          |           |       |       |            |                                                                                    |

|                                 |  |  |  |  |                                                                                                   |
|---------------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |  |  |  |  | يعود غياب نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة إلى سوء استخدام الموارد المالية                        |
|                                 |  |  |  |  | يعود غياب نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة إلى نقشي الاختلاس والفساد                              |
|                                 |  |  |  |  | هناك أسباب أخرى تؤدي إلى غياب نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة                                    |
|                                 |  |  |  |  | بساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسة تجعل نظام الرقابة الداخلية لا يكتسي أهمية في المؤسسة                |
| سبل تفعيل نظام الرقابة الداخلية |  |  |  |  |                                                                                                   |
|                                 |  |  |  |  | يتطلب تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وجود هيكل تنظيمي محكم توضح من خلاله المسؤوليات بوضوح |
|                                 |  |  |  |  | يجب تكيف نظام الرقابة الداخلية مع خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة                                 |
|                                 |  |  |  |  | وجود نظام معلومات في المؤسسة يعد ضروري لاعتماد نظام الرقابة الداخلية                              |
|                                 |  |  |  |  | يفعل نظام الرقابة الداخلية بتحديد المسؤوليات والمهام لكل وحدة تنظيمية                             |

## استبيان الأهداف الاستراتيجية

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب ان تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

### البيانات الشخصية:

|                                           |                                           |                                           |                                       |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ذكر              | <input type="checkbox"/> أنثى             |                                           |                                       |
| <input type="checkbox"/> الجنس:           |                                           |                                           |                                       |
| <input type="checkbox"/> من ٢٠ إلى ٣٠ سنة | <input type="checkbox"/> من ٣١ إلى ٣٩ سنة | <input type="checkbox"/> من ٤٠ إلى ٥٠ سنة | <input type="checkbox"/> ٥٠ سنة فأكثر |
| <input type="checkbox"/> العمر:           |                                           |                                           |                                       |
| <input type="checkbox"/> ثانوي            | <input type="checkbox"/> جامعي            | <input type="checkbox"/> دراسات عليا      | <input type="checkbox"/>              |
| <input type="checkbox"/> المؤهل الدراسي:  |                                           |                                           |                                       |

| المتغيرات            | الأبعاد                                                                            | عدد العبارات | المصدر                                                                                                        |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأهداف الاستراتيجية | الرؤية الاستراتيجية<br>وضع الأهداف والخطط<br>التواصل الفعال مع<br>العاملين بفاعلية | ١٢ عبارة     | حنان وآخرون، ٢٠٢٤،<br>استبيان الأهداف<br>الاستراتيجية، أثر تطبيق<br>الحوكمة على تحقيق<br>الأهداف الاستراتيجية |

| غير موافق بشدة                     | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات                                                                                           |
|------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرؤية الاستراتيجية                |           |       |       |            |                                                                                                    |
|                                    |           |       |       |            | تسعى جهة عملي إلى تطوير المسار المستقبلي لها                                                       |
|                                    |           |       |       |            | تركز جهة عملي على الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق التميز                                  |
|                                    |           |       |       |            | تقوم جهة عملي بترجمة الاستراتيجية إلى برامج قابلة للتنفيذ                                          |
|                                    |           |       |       |            | تحرص جهة عملي على صياغة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لها ومنبثقة من الاستراتيجية والسياسات العامة لها |
| وضع الأهداف والخطط                 |           |       |       |            |                                                                                                    |
|                                    |           |       |       |            | تتبع جهة عملي سياسات واضحة في إعداد المهام                                                         |
|                                    |           |       |       |            | تشتمل الخطط التنفيذية في جهة عملي على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها       |
|                                    |           |       |       |            | يتناسب تنفيذ الخطة في جهة عملي مع الموارد البشرية والمالية المتوفرة                                |
|                                    |           |       |       |            | تلتزم جهة عملي بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها                                 |
| التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية |           |       |       |            |                                                                                                    |
|                                    |           |       |       |            | تدير جهة عملي علاقات المدراء من خلال مجموعة من السياسات الداخلية الهادفة                           |

|  |  |  |  |  |                                                                            |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | لتنفيذ مهام العمل بنجاح من خلال التواصل<br>الفعال معا                      |
|  |  |  |  |  | بجهة عملي خطوط اتصال واضحة بين<br>المستويات الإدارية المختلفة              |
|  |  |  |  |  | تقوم جهة عملي بتعريف الموظفين فيها<br>بسياساتها المختلفة                   |
|  |  |  |  |  | في جهة عملي يقوم العاملون بإيصال آرائهم<br>وأفكارهم في الاجتماعات المختلفة |