

دور الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية  
لسلسلة مطاعم خيال في مدينة جدة

The Role of Internal Control in Achieving  
Strategic Objectives  
for Khayal Restaurant Chain in Jeddah City

أسم الطالب

بدر أحمد جبر

الرقم الجامعي

2021204807

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٤- الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 2  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 3  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 6  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 6  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 6  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 7  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 7  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 7  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 7  |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 8  |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 8  |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 8  |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                | 9  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 10 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 10 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 10 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 10 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 10 |
| قائمة المراجع .....                                    | 11 |

# **1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

## 1.1. المقدمة:

تعتبر الرقابة الداخلية من أهم الركائز الأساسية للمؤسسة، حيث إنها تعمل على توازن الوسائل والأهداف والجهود والنتائج، من خلال التحقق من تطابق الأداء الفعلي مع المخطط وكشف الانحرافات وتصحيحها لتفادي حدوثها مستقبلاً، بالإضافة إلى أنها الوسيلة الوحيدة لحماية المؤسسة من الفساد الإداري وتقديم النصح للعمال لتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم. (علالي، ٢٠١٥)

ونظام الرقابة الداخلية هو نظام متكامل يقوم بتتبع وتقييم أداء وظائف المنشأة بهدف اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، حيث يعمل على تنظيم وظائف المنشأة بطريقة صحيحة ومتناسقة، مما يجعل وجود مثل هذه الأنظمة ضرورة حتمية داخل كل إدارة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة. (الطيب وآخرين، ٢٠٢٢)

والرقابة هي مهمة إدارية منظمة تضطلع بها المصالح المعنية، حيث تشمل المراقبة المستمرة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بال نماذج المحددة مسبقاً، فالهدف هو تحديد الفروقات وتجنب الضعف والأخطاء، وتحديد الأساليب العلاجية والتصحيحية الأنجح التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وتحقيق أهدافها. (الحبيب، ٢٠٢١)

كما ان الرقابة الداخلية هي وظيفة دائمة ومستمرة في كافة مجالات النشاط الإنساني، فهي نظام لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف المسطرة، مع تطور الاقتصاد، ازداد الاهتمام الإداري بنظام الرقابة الداخلية، مما دفع إلى الحاجة إلى رقابة دائمة على الأموال وكيفية تحركها دون المساس بها أو بقيمتها، وذلك بهدف الوفاء بأهداف إدارة هذه الأموال والمسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة. (مرابطي وآخرين، ٢٠١٥)

وتزايد الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية من طرف الشركات ناتج عن دور هذا النظام المهم في المحافظة على أصول وأموال الشركة وحمايتها من المخاطر المستقبلية، ولتحقيق هذا الغرض تم استحداث وظيفة المراجعة الداخلية كأداة لمتابعة ومراقبة فعالية نظام الرقابة الداخلية، فالمراجعة الداخلية هي نشاط تقييمي مستقل نسبياً يقوم به "المراجع الداخلي" بهدف التحقق من التزام الشركة بالإجراءات الرقابية وتقييم فعاليتها، باعتبارها تقع

ضمن مسؤولياته، وبذلك تلعب المراجعة الداخلية دورًا أساسيًا في مساعدة إدارة الشركة على التأكد من أن نظام الرقابة الداخلية الذي وضعته يعمل بكفاءة وفعالية. (بحوط، ٢٠٢٣)

لذا أصبحت المراجعة ضرورة ملحة نتيجة للتطور الكبير في المجال الاقتصادي وزيادة عدد الوحدات الاقتصادية وتنوعها، فضلاً عن زيادة المسؤوليات الموكلة لهذه الوحدات، كما أن تعقد المشاكل الإدارية الناتجة عن تنوع نشاطات هذه الوحدات وزيادة حجم أعمالها أدّى إلى ارتفاع الحاجة إلى وجود نظام رقابي فعّال. (التميمي وآخرين، ٢٠١٨)

ولإنّ العنصر البشري هو المحرك الرئيسي للمؤسسة، وهو من أهم العوامل التي تضمن نجاحها، حيث أنه يُعدّ بمثابة الضمان لسير العمل بالشكل الصحيح، يتم وضع خطط تفصيلية توضح الإجراءات والطرق والبرامج والسياسات التي سيتم اتباعها، ومن أجل ضمان تنفيذ هذه الخطط بالشكل المطلوب، وتحقيق الأهداف المرغوبة، فإنه من الضروري وجود نظام رقابي على العمليات الإدارية أثناء التنفيذ، للتأكد من أن الأعمال تسير وفقاً للخطط الموضوعة. (علالي، ٢٠١٥)

وهذه التطورات الاقتصادية التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحاضر قد أدت إلى حدوث تغييرات كبيرة في هذه المؤسسات، فقد أصبحت هذه المؤسسات تتميز بحجمها الكبير وتعقد الوظائف المكونة لها وتشابكها، نتيجة لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية في هذه المؤسسات، وذلك نظراً للدور الهام الذي يلعبه هذا النظام في المحافظة على أصول وأموال المؤسسة من المخاطر المختلفة، وقد أدى هذا الاهتمام إلى وجود أداة إدارية تقوم بمتابعة هذه النظم الرقابية، ويرى القائمون على هذه المؤسسات أن تحقيق التأكد من أن نظام الرقابة الذي وضعته المؤسسة يعمل بطريقة سليمة يُعد هدفاً أساسياً لهم. (قديري، ٢٠١٨)

وبعد الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة لوحظ وجود تشابك في المفاهيم التي تتناولها الرقابة الداخلية وتشعب مساراتها، وضعف التوصيات السابقة بذكر الكيفية الفعالة لتطبيقها في الشركات والمؤسسات ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة، ومن هنا جاء موضوع هذه الدراسة وهو دور الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لسلسلة مطاعم خيال في مدينة جدة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تعاني الكثير من الشركات مشكلات متعلقة بعدم فهم الرقابة الداخلية ومدى تأثيرها على تحقيق الأهداف المرجوة، وهي مشكلات يجب معالجتها لتحسين فعالية المؤسسة، فمن المهم تطوير مهارات الرقابة الداخلية لدى العاملين، وترسيخ القيم الرقابية وجعلها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة العمل، وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية و فجوة تطبيقية:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم كفاية الموارد البشرية والتقنية المخصصة لوظيفة الرقابة الداخلية.
- ضعف التكامل بين الرقابة الداخلية والأنشطة الاستراتيجية الأخرى في المنظمة.
- عدم وضوح دور ومسؤوليات إدارة الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ضعف الربط بين نتائج الرقابة الداخلية وعملية صنع القرار الاستراتيجي.
- افتقار الأدبيات الإدارية إلى توضيح العلاقة بين الرقابة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود إطار نظري متكامل ومتفق عليه لدور الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وإشكالية الدراسة هي: ما أثر دور الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسة؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تلعب الرقابة الداخلية دورًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال ضمان الالتزام مما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة وموضوعية، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- تعزيز الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات المعمول بها.
- المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة وتحقيق الأهداف المنشودة.
- تحديد نقاط الضعف والقوة بالمنظمة مما يساعد على التخطيط والتطوير المستمر.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تقييم مدى فعالية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية.
- المساهمة في تطوير نظام معلومات إداري فعال يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- المساهمة في تطوير وتحسين نظام الرقابة الداخلية بما يضمن قياس مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الموضوعية.

**1.4. أسئلة الدراسة**

**1.5. أهداف الدراسة**

**1.6. فرضيات الدراسة**

**1.7. نموذج الدراسة**

**1.8. منهجية الدراسة**

**1.9. الدراسة الميدانية**

**1.10. مخطط المشروع المقترح**

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

## 2.2. المتغير المستقل

## 2.3. المتغير التابع

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

## قائمة المراجع

- التميمي وآخرين، ٢٠١٨، تقويم نظام الرقابة الداخلية في المنظمات غير الحكومية.
- الطيب وآخرين، ٢٠٢٢، دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداة الإدارة المالية.
- بحوط، ٢٠٢٣، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.
- علالي، ٢٠١٥، أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات البترولية.
- قدري، ٢٠١٨، دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- لحبيب، ٢٠٢١، دور الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- مرابطي وآخرين، ٢٠١٥، واقع تطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.