

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 الثالث

الإهداء

عائلتي الغالية

أهديكم هذا العمل المتواضع كعرفان بفضلكم وتضحياتكم، لولا الله ثم دعمكم المستمر وحبكم الدافئ لما وصلت إلى هذه المرحلة، أنتم الملاذ الآمن والسند الذي أتكئ عليه دائماً، أدعو الله أن يحفظكم ويمد في أعماركم.

أساتذتي الأفاضل

أهديكم هذا العمل المتواضع كتقدير لجهودكم في إثراء معرفتي وتوجيهي نحو التميز، لقد شكلتم نهجي الأكاديمي وأنرت لي طريق النجاح.

أصدقائي الأعزاء

أهديكم هذا العمل المتواضع كعرفان بمكانتكم في قلبي، لولا الله ثم وقوفكم بجانبني وتشجيعكم المستمر لما وصلت إلى هذه المرحلة، أنتم شركاء النجاح والفرح معي، أدعو الله أن يديم المحبة والود بيننا.

الشكر والتقدير

مع كامل التقدير والاحترام، أود أن أعبر عن امتناني العميق لجميع من ساندوني وساعدوني على تحقيق هذا الإنجاز المهم في حياتي، لقد كان وقوفكم بجانبني بمثابة الدعامة الأساسية التي مكنتني من الوصول إلى هذه المرحلة.

أبدأ بتوجيه خالص الشكر والعرفان لأهلي الأعزاء، فلولا الله ثم دعمكم المتواصل وإرشاداتكم القيّمة لما استطعت تخطي العقبات والتحديات التي واجهتها طوال هذه الرحلة، أنتم الملاذ الآمن الذي التجأت إليه دائماً، والسند الذي اعتمدت عليه في كل خطوة، لا أملك ما أقدمه لكم سوى محبتي وامتناني الأبدي.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الجامعة الموقرة وجميع أعضاء هيئة التدريس فيها، لقد كان لتوجيهاتكم الحكيمة وإرشاداتكم القيّمة الفضل الكبير في إنجاح هذه التجربة التعليمية، من خلال محاضراتكم الملهمة وتفانيكم في نقل المعرفة، استطعت أن أحقق هذا الإنجاز المهم.

وأخيراً، لا أستطيع أن أغادر هذه المرحلة دون أن أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى أصدقائي الأوفياء، لقد كنتم شركاء في هذا الإنجاز، فلكم مني جزيل الامتنان على كل ما قدمتموه لي من دعم ومساندة، أتمنى أن أكون قد وفيت بحق صداقتكم، وأن أكون دائماً عند حسن ظنكم بي.

جدول المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5	1.1. المقدمة.....
7	1.2. مشكلة الدراسة.....
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
8	1.3. أهمية الدراسة.....
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. أسئلة الدراسة.....
9	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. منهجية الدراسة.....
12	1.9. الدراسة الميدانية.....
12	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1. المقدمة:
16	2.2. المتغير المستقل.....
19	2.3. المتغير التابع.....
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
22	2.5. الخاتمة.....
24	قائمة المراجع.....

جدول الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	النموذج المقترح من المشروع المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١١
٢	ملخص منهجية البحث المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١٢
٣	مكونات الرقابة الداخلية (سعد، ٢٠٢٠)	١٨
٤	أنواع الأهداف الاستراتيجية (عرباوي وآخرين، ٢٠٢١)	٢٠
٥	أساليب وضع الأهداف الاستراتيجية (احمد، ٢٠١٦)	٢١

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 بالأنماذج 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 إنه 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. (قدري، 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 وفجوة 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

- ما هي الممارسات الفعالة للرقابة الداخلية التي تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة؟
- ما الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في ضمان كفاءة استخدام الموارد المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية؟
- ماهي أهم التحديات التشغيلية التي قد تواجه الرقابة الداخلية في سعيها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
- كيف تساعد الرقابة الداخلية في الكشف المبكر عن أي انحرافات أو مخاطر قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة دور الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الأهداف الفرعية:

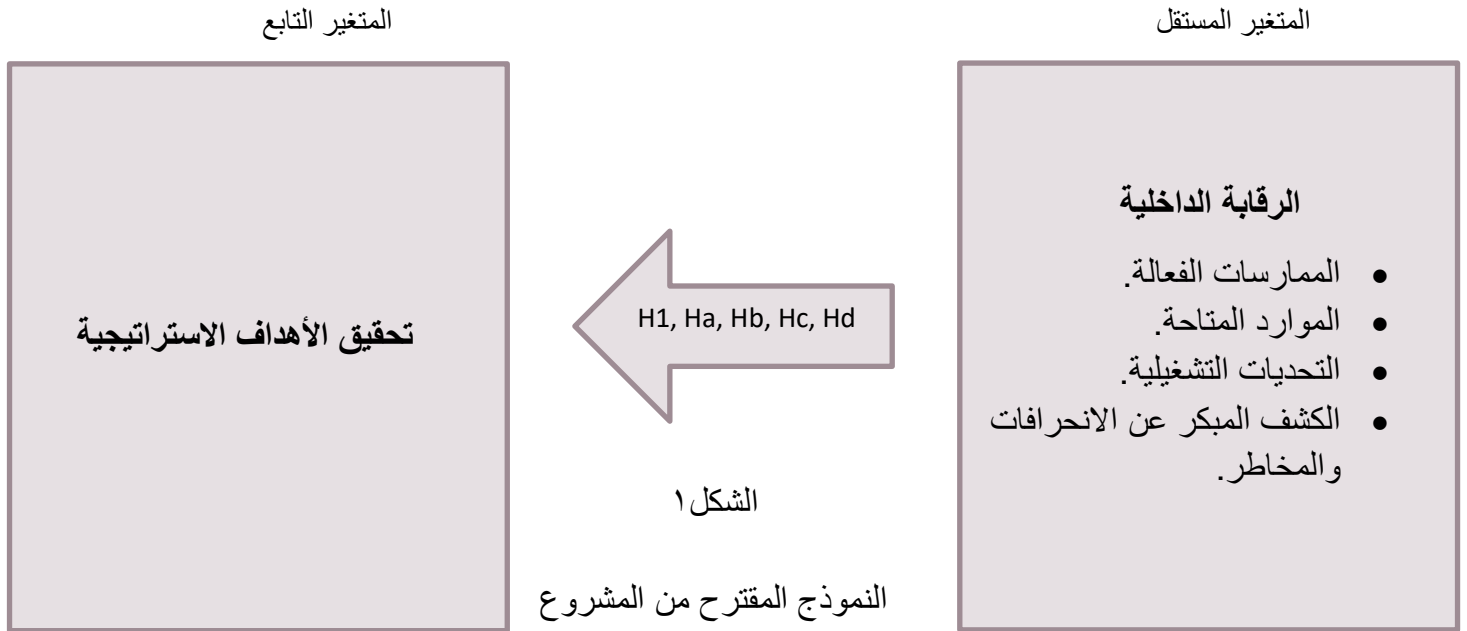
- تقييم الممارسات الفعالة للرقابة الداخلية التي تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة في سلسلة مطاعم خيال بمدينة جدة.
- تحديد الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في ضمان كفاءة استخدام الموارد المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية في سلسلة مطاعم خيال بمدينة جدة.
- تحديد أهم التحديات التشغيلية التي قد تواجه الرقابة الداخلية في سعيها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تقييم مدى فاعلية الرقابة الداخلية في الكشف المبكر عن أي انحرافات أو مخاطر قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية في سلسلة مطاعم خيال بمدينة جدة.

1.6. فرضيات الدراسة

- H1 :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- Ha :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية والممارسات الفعالة في تحسين الأداء الاستراتيجي.
- Hb :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية وضمان كفاءة استخدام الموارد المتاحة.
- HC :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية والتحديات التشغيلية.
- Hd :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية وبين الكشف المبكر عن أي انحرافات أو مخاطر.

1.7. نموذج الدراسة

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



المصدر: الطالب

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

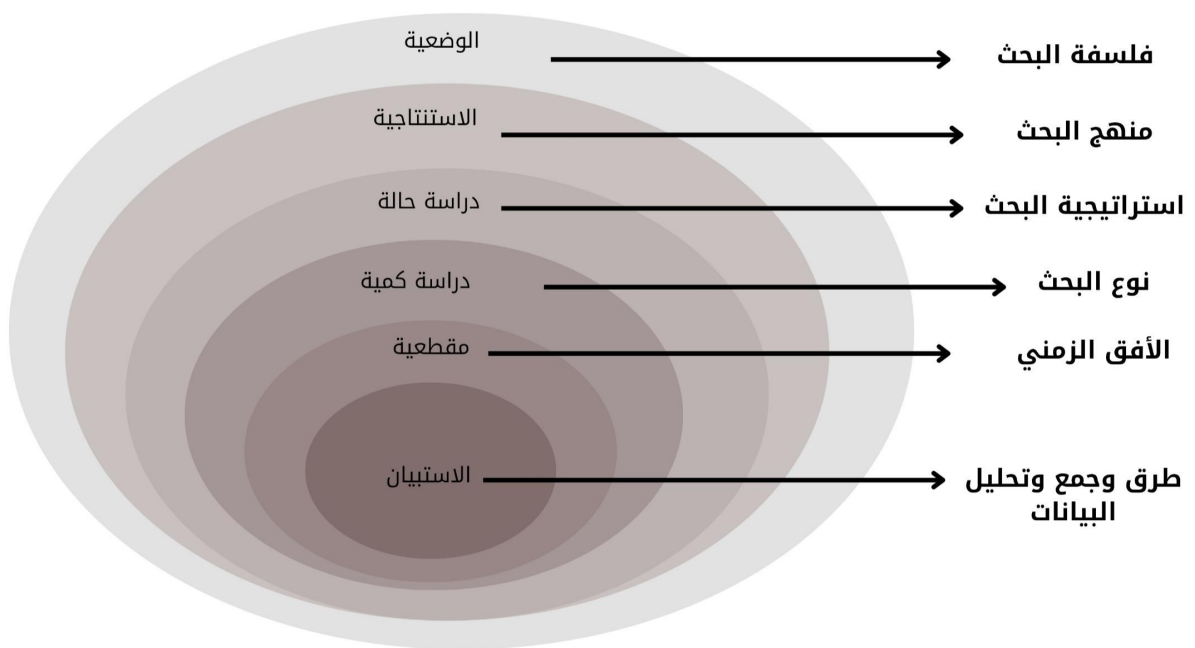
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

1.9. الدراسة الميدانية

تعد دراسة موضوع دور الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من المواضيع المهمة والحيوية، فالرقابة الداخلية تلعب دورًا حيويًا في ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، حيث تساعد في اكتشاف الانحرافات والمخاطر في الوقت المناسب وتسهم في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، لذا سيقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية لتحليل دور الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لسلسلة مطاعم خيال الواقعة في مدينة جدة.

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:

خلال السنوات الأخيرة، شهدت المنظمات بمختلف قطاعاتها تغيرات عميقة ومتلاحقة، مما أفرز معطيات جديدة وتحديات أمام هذه المنظمات، من أبرز هذه التحديات اشتداد حدة المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، مما استدعى تبني فلسفات وممارسات إدارية خاصة بالموارد البشرية، هذه الممارسات تركز على وضع خطط واستراتيجيات لتهيئة وتنمية العنصر البشري ليس فقط للوقت الحاضر، ولكن أيضاً للمستقبل. (بني عمر وآخرين، ٢٠٢٢)

ونظام الرقابة الداخلية الفعال يلعب دوراً حيوياً في أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، فقد أثبتت الأزمات المالية أهمية هذا النظام في ضمان دقة التقارير المالية وموثوقيتها، يعتبر نظام الرقابة الداخلية شرطاً أساسياً لنجاح العمليات، حيث يشمل جميع الأنشطة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية والإدارية والتجارية والتشغيلية للمؤسسة، وبالتالي فإن وجود نظام رقابة داخلي فعال يؤثر إيجاباً على أداء المنظمة ككل. (سعد، ٢٠٢٠)

كما إن نجاح أو فشل المنظمات يعتمد بشكل كبير على قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والعمل على تنفيذها بفاعلية، بغض النظر عن التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تواجهها المنظمة، فالمنظمة تأسست في المقام الأول لتحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي فإن جميع خططها وسياساتها يجب أن تسعى لتحقيق هذه الأهداف، وعليه، تعد الأهداف الاستراتيجية عنصراً حيوياً لبقاء المنظمات واكتساب الميزة التنافسية. (بني عمر وآخرين، ٢٠٢٢)

وتتبع الحاجة إلى الرقابة الداخلية في المؤسسات من الحاجة إلى تعزيز مبادئ العمل المؤسسي المنظم، والشفافية والمساءلة، هذه الرقابة تمكن البلديات من تقديم صورة واضحة عن صحة تقاريرها وبياناتها المالية والإدارية، وضمان التزامها بالقوانين والأنظمة المالية والإدارية المعمول بها، بذلك تساهم الرقابة الداخلية في المحافظة على الأموال العامة وحسن إدارتها واستخدامها، ودعم عمليات اتخاذ القرار والتخطيط وتقييم الأداء والاستثمار الأمثل للموارد، كما تمكن المؤسسة من سرعة التصرف واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أي تجاوزات أو أوجه قصور أو ضعف على الفور. (جريسات، ٢٠٢٢)

وتساعد الرقابة الداخلية على تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة من خلال ضمان الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية، كما تسهم في تقديم تقارير مالية موثوقة، مما يسمح باتخاذ قرارات وردود أفعال في الوقت المناسب وبدقة أكبر، وقد تطورت أنظمة الرقابة الداخلية على مر السنين لتحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية وتلبية المتطلبات المتزايدة، وذلك في ضوء الاهتمام المتزايد بدورها في دعم قواعد الحوكمة داخل المؤسسات من قبل المنظمات المهنية والوكالات المختصة. (خالد وآخرين، ٢٠١٦)

وجود نظام رقابة داخلي فعال هو أحد أفضل الدفاعات ضد فشل الأعمال، فضلاً عن كونه محركاً مهماً لأداء الأعمال، هذا النظام يدير المخاطر ويسمح بإنشاء القيمة والحفاظ عليها، المنظمات الناجحة تعرف كيفية الاستفادة من الفرص والتهديدات المضادة، في كثير من الحالات من خلال التطبيق الفعال للضوابط، وبالتالي تحسين أدائها. (المغير، ٢٠٢٢)

كما إن الرقابة الداخلية في المؤسسات لا تقتصر فقط على الجوانب المالية، بل تمتد لتشمل مختلف المجالات التشغيلية الأخرى، مثل الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وفي مجال الموارد البشرية، تتحقق الرقابة الداخلية من خلال وضع سياسات وإجراءات فعالة تتناول مختلف الجوانب كالتوظيف والتوجيه والتدريب والتقييم والمشورة والترقيات والتعويضات والإجراءات التأديبية، وفي حال عدم امتثال الموظفين لهذه السياسات والإجراءات أو للمعايير السلوكية للمؤسسة، يتعين على المؤسسة اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة للحفاظ على بيئة رقابة داخلية فعالة. (جريسات، ٢٠٢٢)

2.2. المتغير المستقل (الرقابة الداخلية)

في الماضي، كانت الرقابة الداخلية تركز أساساً على حماية أصول المنشأة والحفاظ على سجلاتها، إضافة إلى الحد من حالات الغش، في القرن الثامن عشر الميلادي، بدأ الاهتمام بالرقابة الداخلية يزداد في أوروبا نتيجة لظهور العديد من حالات الفشل، كان ينظر إلى وظيفة الرقابة الداخلية على أنها امتداد لعمل المراجع الخارجي، مما أدى إلى التركيز الضيق على الجوانب المالية للعمليات وأنشطة المنشأة. (سعد، 2020)

كما ان مفهوم الرقابة الداخلية يشير إلى الخطة التنظيمية والوسائل المستخدمة في المشروع لحماية أصوله، ضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها وموثوقيتها، زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتعزيز التزام العاملين بالسياسات الإدارية الموضوعية. (جربسات، ٢٠٢٢)

وفقاً لتعريف لجنة المنظمات الراعية للرقابة الداخلية، فإن الرقابة الداخلية هي عملية تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة وإدارتها التنفيذية وغيرهم من الأفراد، والتي تم تصميمها لتقديم تأكيد معقول حول تحقيق المؤسسة لأهدافها فيما يتعلق بالعمليات التشغيلية وإعداد التقارير والامتثال. (سعد، ٢٠٢٠)

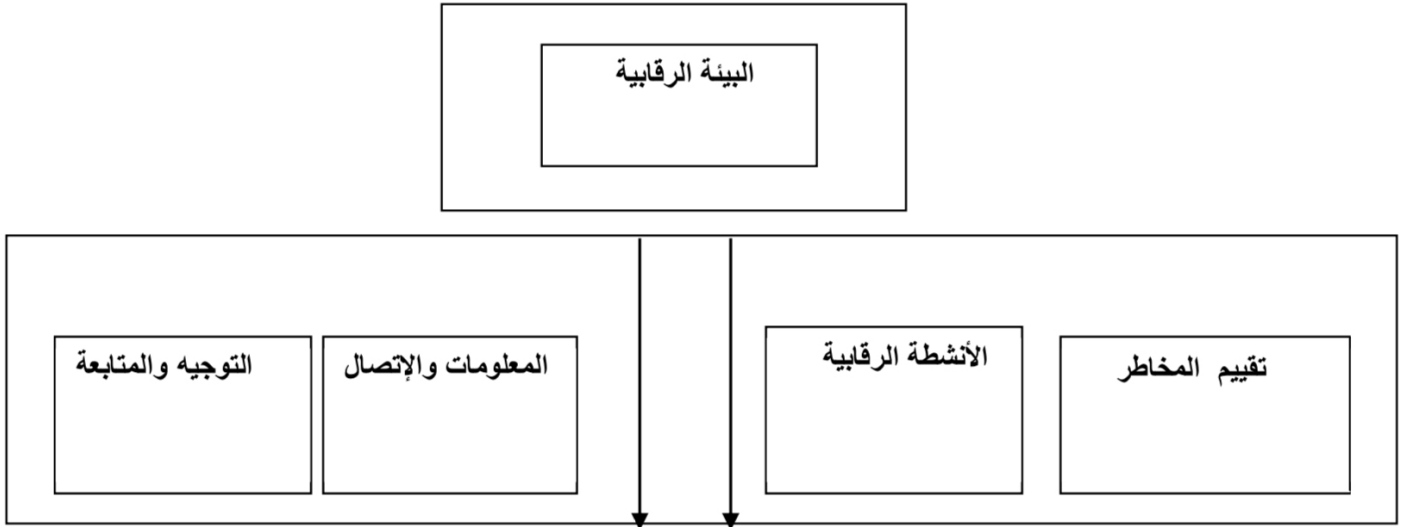
وتتنوع تعريفات نظام الرقابة الداخلية بعكس اختلاف الجهات المصدرة لها، فوفقاً لمعيار التدقيق الدولي، يُعرّف نظام الرقابة الداخلية بأنها العملية التي يقوم الأشخاص المكلفون بالرقابة أو الإدارة أو غيرهم من الموظفين بتصميمها وتطبيقها والمحافظة عليها من أجل توفير تأكيد معقول حول تحقيق أهداف منشأة ما، فيما يتعلق بموثوقية إعداد البيانات المالية وفعالية وكفاءة العمليات والامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية المطبقة كما يشير مصطلح عنصر الرقابة إلى أي وجه أو أكثر من عناصر الرقابة الداخلية. (خالد وآخرين، ٢٠١٦)

أهمية الرقابة الداخلية:

تُعد الرقابة الداخلية جانباً حاسماً في نظام حوكمة المنظمة وقدرتها على إدارة المخاطر، وهي أساسية لتحقيق أهداف المنظمة وإنشاء قيمة أصحاب المصلحة وتعزيزها وحمايتها، على الرغم من أن الإخفاقات التنظيمية البارزة غالباً ما تؤدي إلى فرض قواعد ومتطلبات إضافية والجهود الكبيرة والمكلفة للامتثال، فإن النوع الصحيح من الضوابط الداخلية يمكن أن يُمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص مع تعويض التهديدات، وتخلق الرقابة الداخلية الفعالة توفيراً في الوقت والمال، وتعزز خلق القيمة والحفاظ عليها، كما أنها تمنح المؤسسة ميزة تنافسية حيث يمكنها تحمل مخاطر إضافية بفضل ضوابطها الفعالة. (السامرائي، ٢٠١٦)

مكونات الرقابة الداخلية:

وفقاً لتقرير لجنة COSO والإصدارات الأمريكية الحديثة، يتكون نظام الرقابة الداخلية من مجموعة متكاملة من المكونات الأساسية، هذه المكونات تشمل بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، والتوجيه والمتابعة، وهذه المكونات المترابطة تشكل الهيكل الأساسي للرقابة الداخلية الفعالة داخل المؤسسة، بيئة الرقابة تؤثر على الوعي بالرقابة وتحدد الأساس لعناصر الرقابة الأخرى، وتقدير المخاطر يساعد المؤسسة على تحديد المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها. الأنشطة الرقابية هي السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ التوجيهات الإدارية، والمعلومات والاتصالات تضمن تدفق المعلومات الضرورية لدعم الرقابة الداخلية، أخيراً التوجيه والمتابعة يضمنان أن نظام الرقابة الداخلية قادر على التكيف مع التغييرات والاستمرار في الفعالية. (سعد، ٢٠٢٠)



الشكل: رقم ٣

المصدر: (سعد، ٢٠٢٠)

مهام الرقابة الداخلية:

تتمثل مهام الرقابة الداخلية في حماية أصول الوحدة وممتلكاتها، إذ أنها تُعد وظيفة وقائية تهدف بشكل أساسي إلى حماية مصالح الوحدة وممتلكاتها من أخطار الغش والانحراف ومخالفات الخطط وسياسات الموضوعية، كما تهدف الرقابة الداخلية إلى إظهار مواطن الضعف والقصور في النظم والإجراءات المطبقة، وذلك من

خلال المتابعة وتنفيذ الموازنة التخطيطية، وفحص الأنظمة المطبقة في الوحدة كالنظام المحاسبي والإداري وأنظمة الضبط الداخلي، بالإضافة إلى استخدام المقارنات الإحصائية والتقارير الرقابية، وعلاوةً على ذلك تهدف الرقابة الداخلية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للوحدة من خلال تدعيم الرقابة الإدارية بوسائل الرقابة الكافية لتنمية الكفاءة التشغيلية، ودراسة الوقت والحركة، ونظم التأهيل وتدريب الموظفين. (جريسات، ٢٠٢٢)

2.3. المتغير التابع (الأهداف الاستراتيجية)

الأهداف هي الأساس المنطقي والتوجيه الفعلي للمنظمات، وما يميزها عن الأنساق المجتمعية الأخرى، فالأهداف تحدد النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها والمهام والأعمال التي تؤديها، وتعتبر الأهداف عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس، محددة بوقت معين، وتشكل تحدياً للعاملين ضمن إمكانياتهم، وأن يكون من الممكن تحقيقها، أما الاستراتيجية فتتمثل الإطار العام والمدخل الشامل للمعالجة التي من خلالها يمكن تحديد المسالك والوسائل التي تعتمد في حسم المشاكل والمنازعات. (كمال، ٢٠١٨)

والأهداف الاستراتيجية هي النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال أنشطتها، وذلك باستخدام الموارد المتاحة والمستقبلية بطريقة مثلى، وتتعلق هذه الأهداف بالفترة المستقبلية، سواء المنظورة أو غير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة. (احمد، ٢٠١٦)

إن الأهداف الإستراتيجية هي مجموعة من الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهي تترجم رؤيتها وتساهم في تعزيز وتقوية المركز التنافسي للمنظمة. (كمال، ٢٠١٨)

كما ان الأهداف الاستراتيجية هي الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى الطويل من خلال استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية بكفاءة، هذه الأهداف يجب أن تتميز بالواقعية وأن تكون متسقة مع متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة وتغيراتها، وذلك لضمان تحقيقها بفاعلية. (الريميدي وآخرين، ٢٠٢١)

أهمية الأهداف الاستراتيجية:

إن صياغة الأهداف الاستراتيجية تُعد مهمة بالغة الأهمية، نظرًا لارتباطها الوثيق بنجاح المنظمات وديمومتها في المنافسة والتطور، ذلك يتطلب رؤية شاملة ومعقدة، وقدرات فكرية عالية وتخصصية في طبيعة الاستراتيجية ذاتها، وإن أي تقديرات خاطئة من قبل صناع الأهداف قد تؤدي إلى دخول المنظمة في مشاكل وأزمات حرجية، تستنزف كل طاقاتها وإمكاناتها في سبيل تحقيق هذه الأهداف، لذا يتطلب الأمر جهدًا مكثفًا وتحليلًا دقيقًا لضمان صياغة أهداف استراتيجية قابلة للتحقيق، وتساهم في تعزيز مركز المنظمة التنافسي.

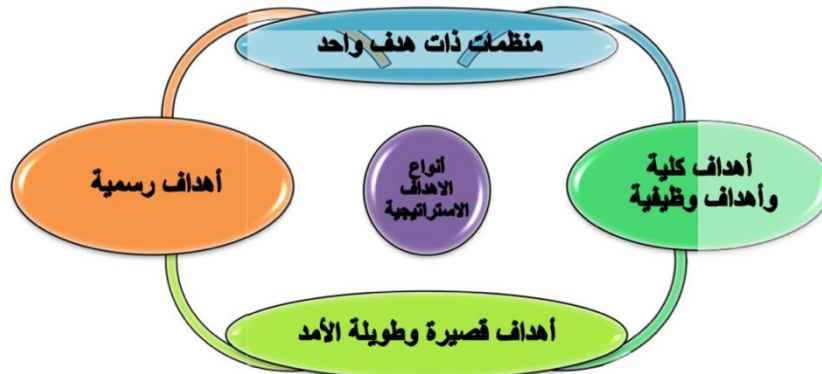
(بني عمر وآخرين، ٢٠٢٢)

والأهداف الإستراتيجية للمنظمة تؤدي دورًا مهمًا في تحديد هويتها وموقعها في البيئة التي تعمل فيها، كما أنها توفر التوجيه والإرشاد للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما تساهم الأهداف الإستراتيجية في تحديد السلطات والمسؤوليات لمختلف الإدارات والأقسام والأفراد، وتوضيح دور ووظيفة كل منهم والعلاقات بينهم، مما يضمن وضعهم في الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ المهام المطلوبة بشكل صحيح وفعال.

(كمال، ٢٠١٨)

أنواع الأهداف الاستراتيجية:

هناك العديد من الأنواع والتصنيفات للأهداف الاستراتيجية، تُصنّف المنظمات إلى ذات هدف واحد وأخرى متعددة الأهداف، كما تُقسّم الأهداف إلى رسمية وفعلية، قصيرة الأمد وطويلة الأمد، كلية ووظيفية، فالأهداف الرسمية هي تلك المعلنة والموثقة، بينما الأهداف الفعلية هي تلك التي تُنفذ في الواقع العملي، كذلك تشمل الأهداف قصيرة الأمد تحقيق نتائج سريعة، بينما الأهداف طويلة الأمد تتطلب جهودًا مستدامة على المدى البعيد، وأخيرًا تتمثل الأهداف الكلية في الغايات الشاملة للمنظمة، بينما الأهداف الوظيفية تركز على مجالات العمل المحددة. (عرباوي وآخرون، ٢٠٢١)



الشكل: رقم ٤

المصدر: (عرباوي وآخرون، ٢٠٢١)

أساليب وضع الأهداف الاستراتيجية:

عند تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، يجب أخذ بعين الاعتبار أن هناك مقاومة محتملة من قبل العاملين، غالبًا ما يميل الكثير منهم إلى معارضة أي تغييرات جديدة، حيث يعتبرون أن أي تغيير قد يشكل تهديدًا لعملهم أو يمثل عبئًا إضافيًا، لذا فإن على قادة المنظمة استخدام التكتيكات المناسبة لضمان تعاون العاملين وتقبلهم للتغيير، ومن أهم هذه التكتيكات شرح الفوائد والإيجابيات التي ستنتج عن تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى إشراك العاملين في صياغة هذه الأهداف، بهذه الطريقة، يمكن للمنظمة الحصول على دعم وتعاون العاملين في تنفيذ استراتيجيتها بنجاح. (احمد، ٢٠١٦)

1	اسلوب المشاركة	يتم اشراك جميع العاملين حيث انهم هم الذين يعرفون المهام والواجبات والوظائف التي يجب القيام بها، وبذلك يتم ضمان تعاون العاملين واطلاق طاقاتهم لتحقيق الاهداف التي شاركوا في وضعها.
2	دراسة الحالة	يتم تكليف جهة معينة من داخل المنظمة او من خارجها بالقيام بتحليل وضع المنظمة وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية كما هو مشار الية في رؤية المنظمة ورسالتها.
3	فرق العمل	يتم تكليف فرق عمل مختصة بحيث يحدد كل فريق مجموعة من الاهداف يتم مناقشتها من قبل جميع افراد الفريق واعادة صياغتها لغاية الوصول الى تحديد اهداف استراتيجية مشتركة.
4	العصف الذهني	يتم بموجب هذه العملية الاعتماد على مجموعات من ذوي الخبرة والاختصاص بحيث يتم توفير خلوة لهم يجرؤ فيها نقاش معمق يخرجوا من خلاله بمجموعة من الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
5	مجموعة التركيز	يتم اختيار عدد من المختصين الذين يملكون معرفة وخبرة جيدة في المنظمة يتم اجراء حوار معهم من اجل تحديد اهداف المنظمة.
6	اسلوب دلفي	تقوم لجنة من مجلس ادارة المنظمة او فريق العمل المكلف بوضع مقترح للأهداف الاستراتيجية ثم يتم جمع المقترحات وتوزيعها على الافراد في المجموعة مرة اخرى ليتم مراجعتها وهكذا تستمر العملية الى ان يتم الاتفاق على الاهداف من قبل الجميع.

الشكل: رقم ٥

المصدر: (احمد، ٢٠١٦)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الرقابة الداخلية تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات من خلال تقييم المخاطر الاستراتيجية والتعامل معها بفعالية، وتحسين عمليات الرقابة بما يضمن سلامة التنفيذ، وتعزيز أطر الحوكمة والشفافية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة، تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية بتحديد فرص التحسين وأوجه القصور، وضمان امتثال المنظمة للقوانين واللوائح المنظمة لعملياتها، مما يحافظ على سمعتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبذلك تُعد الرقابة الداخلية أداة قوية لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال جوانب متعددة. (صفية وآخرين، ٢٠١٨)

2.5. الخاتمة

أظهرت نتائج دراسة سعد ان توفير التكنولوجيا الحديثة التي تساعد في تطبيق نظام الرقابة الداخلية وزيادة فعاليته في الكشف عن الانحرافات والاختلالات داخل المؤسسات. (سعد، 2020)

وكانت نتائج دراسة السامرائي برفع مستوى انظمة الرواتب والحوافز لدى الشركات على اساس الكفاءة المهنية للعاملين في الشركة لتدعيم عملية الرقابة الداخلية للوصول الى الأهداف. (السامرائي، ٢٠١٦)

واستنتجت دراسة يعقوب بأن تطوير دور الرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسة يشكل ويضمن كفاءة وفعالية التنفيذ. (يعقوب، ٢٠٢٢)

وكان مضمون نتائج دراسة التميمي وآخرين ان الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنظام الرقابة الداخلية تطبيقاً وأداءً بما في ذلك وضع سياسات سليمة وملائمة للتعيين وحسن اختيار الرؤساء والمرؤوسين من ذوي الاختصاصات العلمية والكفاءة. (التميمي وآخرين، ٢٠١٨)

وأوصت نتائج دراسة يعقوب بضرورة صياغة الأهداف المستقبلية للمؤسسة بناء على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية لها. (يعقوب، ٢٠٢٢)

كما أظهرت نتائج دراسة السامرائي بأن يقوم قسم التدقيق الداخلي بتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة بصورة مستمرة، وذلك لتجنب تجاوز تلك المخاطر والخروج عن السيطرة عليها، والتي من شأنها أن تؤثر على طبيعة العمل القائم داخل الشركة. (السامرائي، ٢٠١٦)

وأكدت نتائج دراسة احمد بأن تحدد الشركات وبشكل مسبق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والادوات اللازمة التي تمكن تلك الشركات من تحقيق الأهداف المرسومة. (احمد، ٢٠١٦)

واستنتجت نتائج دراسة السامرائي بوضع برامج رقابية جيدة وفعالة واجراء مراقبة دورية لها وضبطها من قبل ادارة الشركة لتقديم تقارير أفضل عن نتائج الاعمال الخاصة بها. (السامرائي، ٢٠١٦)

وكان مضمون نتائج دراسة كمال بضرورة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال تعزيز اعتماد التعلم التنظيمي كمنهج داعم لممارسة التمكين، ما سيؤدي إلى زيادة معارف وخبرات العاملين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة. (كمال، ٢٠١٨)

وأظهرت نتائج دراسة زيديه بضرورة الموازنة بين جميع الأهداف الإستراتيجية في نفس الوقت لان الاهتمام باتجاه هدف أو مجموعة من الأهداف دون الأهداف الأخرى يؤدي إلى الإخلال بمستوى الأداء على المدى الطويل. (زيديه، ٢٠٠٧)

قائمة المراجع

- احمد، ٢٠١٦، استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- التميمي وآخرين، ٢٠١٨، تقويم نظام الرقابة الداخلية في المنظمات غير الحكومية.
- الرميدي وآخرين، ٢٠٢١، أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- السامرائي، ٢٠١٦، أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية.
- الطيب وآخرين، ٢٠٢٢، دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداة الإدارة المالية.
- المغير، ٢٠٢٢، أساليب حديثة للرقابة الداخلية في تعزيز عمل المؤسسات الحكومية.
- بحوط، ٢٠٢٣، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.
- بني عمر وآخرين، ٢٠٢٢، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- جريسات، ٢٠٢٢، العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل البلديات.
- خالد وآخرين، ٢٠١٦، نظام الرقابة الداخلية.
- زيديه، ٢٠٠٧، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- سعد، ٢٠٢٠، أثر الرقابة الداخلية وفق نظام COSO في جودة التقارير المالية بالمصارف السودانية.
- صفية وآخرين، ٢٠١٨، تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.
- عرباوي وآخرين، ٢٠٢١، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- علالي، ٢٠١٥، أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات البترولية.
- قذري، ٢٠١٨، دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- كمال، ٢٠١٨، العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
- لحبيب، ٢٠٢١، دور الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- مرابطي وآخرين، ٢٠١٥، واقع تطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يعقوب، ٢٠٢٢، أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية.

الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية أضع بين أيديكم استبيان لقياس أثر دور الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لسلسلة مطاعم خيال في مدينة جدة ، يرجى الإجابة على الأسئلة عن طريق وضع علامة ✓ على الخيار الذي يعكس رأيك، نود أن نؤكد أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظركم.

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية: اعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ١٥ سنة ☐

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الرقابة الداخلية	الرقابة الداخلية	١٣ عبارة	الطبيب، وآخرون، ٢٠٢١، استبيان دور الرقابة الداخلية، دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية، دراسة ميدانية لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء

استبيان الرقابة الداخلية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	في المؤسسة يتم تحديد الانحرافات والاختفاء والتعرف على أسبابها وتصحيحها في الوقت المناسب					
٢	يسير برنامج المؤسسة وفق مائدك التخطيط له مسبقا من قبل المسؤولين					
٣	هناك من يقوم بمتابعة تنفيذ اعمال المؤسسة والسهر على سيرها بشكل صحيح					
٤	يتم التعرف على الأخطاء ومن تم تحليلها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها					
٥	في المؤسسة من يساهم في التنسيق بين الوثائق التي يعدها العمال والتي تسهم في فعالية الأداء					
٦	يضمن نظام الرقابة الداخلية السير المنظم والفعال داخل المؤسسة					
٧	يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مصلحة الرقابة الداخلية					
٨	في المؤسسة يوجد من يهتم بقرارات الإدارة اذ انه تم اتخاذها بشكل صحيح					
٩	الرقابة تساعد المؤسسة للوصول الى ما تريد من خلال تقليل الأخطاء غير المتوقعة					
١٠	يوجد مراقب داخل المؤسسة يساعد في التحكم					

					في عملها للتقليل من الانحرافات	
					تتم مناقشة الأخطاء المكتشفة في مجلس الإدارة	١١
					يقوم المديرين داخل المؤسسة بالاتصال مع مرؤوسيههم وإصدار الأوامر وتبليغهم بالمهام	١٢
					يوجد آلية لمعالجة المشاكل الطارئة في المؤسسة	١٣

استبيان الأهداف الاستراتيجية

يرجى الإجابة على الأسئلة عن طريق وضع علامة ✓ على الخيار الذي يعكس رأيك، نود أن نؤكد أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظركم.

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية: اعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ١٥ سنة ☐

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الأهداف الاستراتيجية	الابتكار الإنتاجية المسؤولية الاجتماعية	١٩ عبارة	الرحماني، وآخرون، ٢٠٢٠، استبيان الأهداف الاستراتيجية، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة

ميدانية في مؤسسة			
اتصالات الجزائر ادوار			

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الابتكار						
١	تسعى مؤسسة على تقديم خدمات جديدة					
٢	تهتم مؤسسة بابتكار أساليب وطرق جديدة في تقديم خدماتها					
٣	تسعى مؤسسة إلى تحسين وتطوير خدماتها					
٤	تسعى مؤسسة إلى توسيع أنشطتها والبحث عن أسواق جديدة					
٥	يساهم الابتكار في تعزيز صورة مؤسسة في أذهان العملاء					
٦	يساعد الابتكار على إيجاد روح المنافسة في المؤسسات					
٧	تساهم مؤسسة في تحسين جودة القرارات المصنوعة لحل المشكلات التي تواجهها					
الإنتاجية						
٨	تهتم مؤسسة بتعظيم الانتفاع والاستفادة من الأرباح					
٩	تقوم مؤسسة بالتخطيط الجيد لرفع من مستوى إنتاجية العاملين					

					١٠ تهتم مؤسسة إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح
					١١ تسعى مؤسسة إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح
					١٢ تسعى مؤسسة لتطوير قدراتها الإنتاجية لتحقيق الابداع في العمل
المسؤولية الاجتماعية					
					١٣ تهتم إدارة مؤسسة بشؤون الموظفين
					١٤ تضع الإدارة العليا لمؤسسة فرص متساوية في التعيين
					١٥ تسعى إدارة مؤسسة لتطوير علاقتها مع المجتمع
					١٦ تساهم مؤسسة في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه.
					١٧ تهتم إدارة مؤسسة بدعم الموظفين وتنمية قدراتهم الفنية
					١٨ تسعى مؤسسة إلى توفير الأمن الوظيفي والمهني والرعاية الصحية لموظفين
					١٩ تسعى مؤسسة على رفع المستوى المعيشي للموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع كامل