

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- ٢
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 بجانبي 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، فلکم 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

الفصل الأول: الإطار العام

4	للدراصة.....
1.1	المقدمة:.....
1.2	مشكلة الدراصة.....
1.2.1	فجوات على المستوى النظري.....
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي.....
1.3	أهمية الدراصة.....
1.3.1	على المستوى النظري:.....
1.3.2	على المستوى التطبيقي:.....
1.4	أسئلة الدراصة.....
1.5	أهداف الدراصة.....
1.6	فرضيات الدراصة.....
1.7	نموذج الدراصة.....
1.8	منهجية الدراصة.....
1.9	الدراصة 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.....	٢٦
2.5. الخاتمة.....	٢٦
٣. الفصل الثالث منهجية البحث	٣٠
٣.١ المقدمة	٣١
٣.٢ التعريفات الإجرائية.	٣١
٣.٣ تصميم البحث.....	٣٢
٣.٤ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات. ..	٣٣
٣.٥ طرق جمع البيانات ..	٣٤
٣.٦ أنواع البيانات	٣٥
٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات	٣٦
٣.٨ الخاتمة	٣٦
قائمة المراجع.....	٣٧
الملاحق	٣٨

جدول الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	النموذج المقترح من المشروع المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١١
٢	مكونات الرقابة الداخلية (سعد، ٢٠٢٠)	١٨
٣	أنواع الأهداف الاستراتيجية (عرباوي وآخرين، ٢٠٢١)	٢٠
٤	أساليب وضع الأهداف الاستراتيجية (احمد، ٢٠١٦)	٢١
٥	ملخص منهجية البحث المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	٢٨

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٧	مجتمع البحث المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١
٣٧	عينة البحث المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	٢
٣٨	المتغير المستقل المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	٣
٣٨	المتغير التابع المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	٤

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. (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 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:

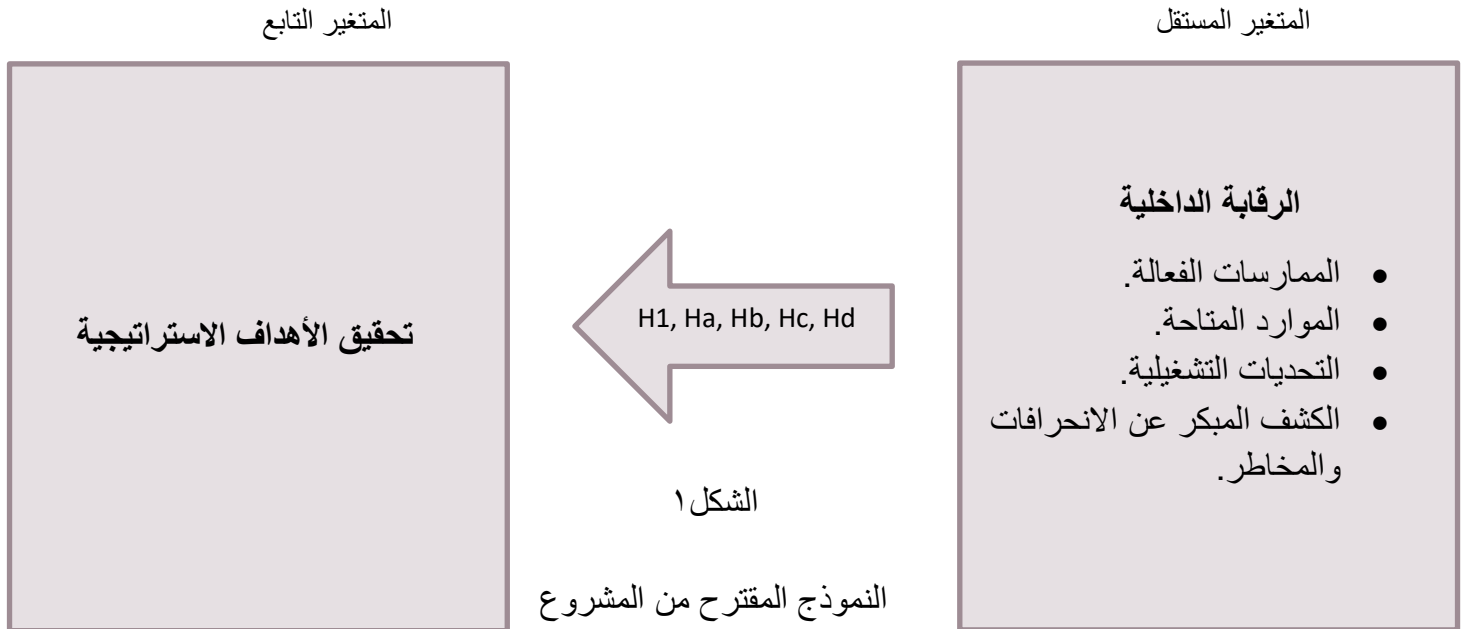
- تقييم الممارسات الفعالة للرقابة الداخلية التي تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة في سلسلة مطاعم خيال بمدينة جدة.
- تحديد الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في ضمان كفاءة استخدام الموارد المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية في سلسلة مطاعم خيال بمدينة جدة.
- تحديد أهم التحديات التشغيلية التي قد تواجه الرقابة 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 وضمن 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. 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 وتساهم 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.

1.9. 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)

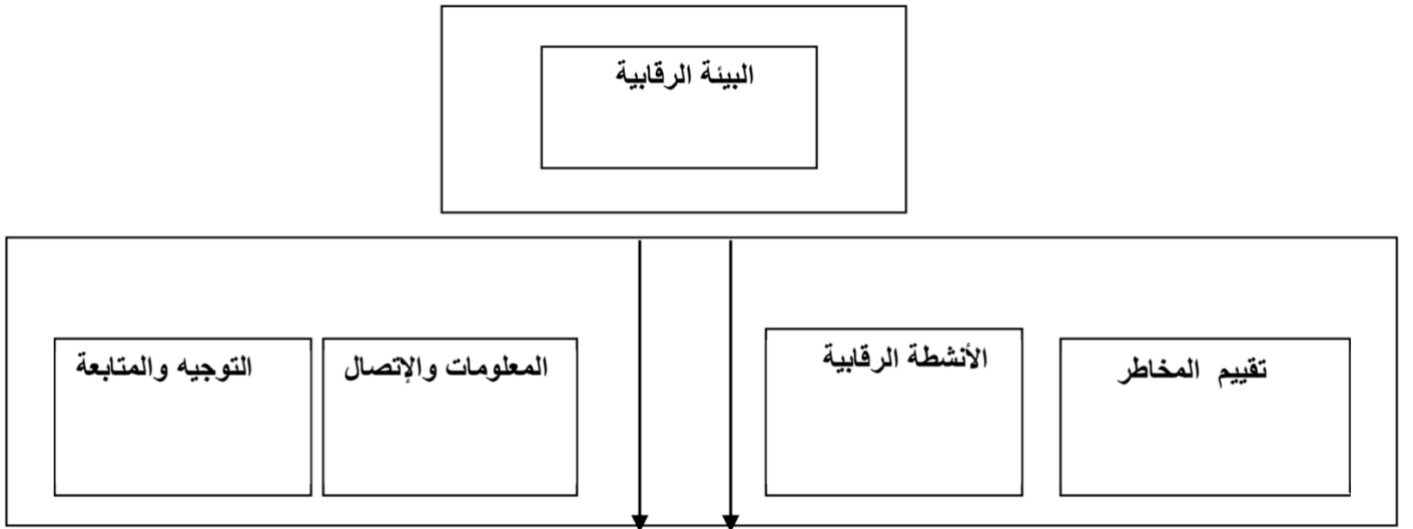
وتتنوع تعريفات نظام الرقابة الداخلية بعكس اختلاف الجهات المصدرة لها، فوفقاً لمعيار التدقيق الدولي، يُعرّف نظام الرقابة الداخلية بأنها العملية التي يقوم الأشخاص المكلفون بالرقابة أو الإدارة أو غيرهم من الموظفين بتصميمها وتطبيقها والمحافظة عليها من أجل توفير تأكيد معقول حول تحقيق أهداف منشأة ما، فيما يتعلق 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.

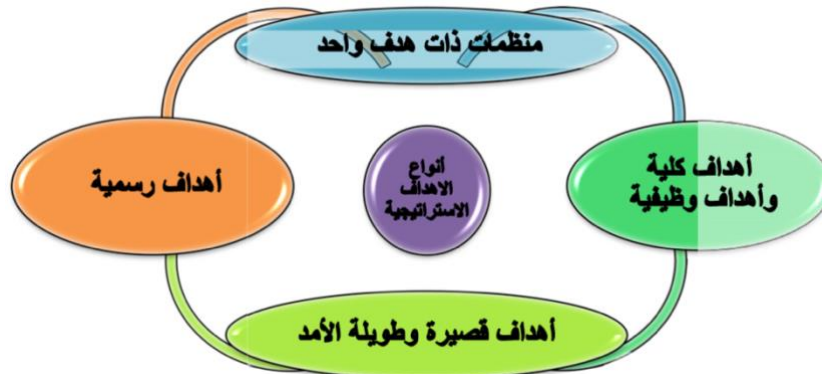
(بني عمر وآخرين، ٢٠٢٢)

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 تُنفَّذ 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، غالباً ما يميل الكثير منهم إلى معارضة أي تغييرات جديدة، حيث يعتبرون أن أي تغيير قد يشكل تهديداً لعملهم أو يمثل عبئاً إضافياً، 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 يجرؤا 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)

٣. الفصل الثالث

منهجية البحث

٣.١ المقدمة

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة لدراسة موضوع دور الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لسلسلة مطاعم خيال في مدينة جدة، ويعرض هذا الفصل بالتفصيل التعريفات، الإجراءات لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، طرق وإجراء تحليل البيانات.

٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعتبر التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أمراً حيوياً للباحثين، حيث تُستخدم لقياس المتغيرات وضبطها. توضح هذه التعريفات كيفية قياس متغير معين أو ملاحظته، مما يساعد الباحثين على تعزيز دقة دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

٣.٢.١ الرقابة الداخلية

التعريف الاجرائي: الرقابة الداخلية خطة تنظيمية لكافة الطرق والاساليب التي تتبعها المؤسسة من أجل حماية أصولها وتحقيق دقة وإمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية وتنمية الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية. (الطبيب، وآخرون ٢٠٢١)

٣.٢.٢ الأهداف الاستراتيجية

التعريف الاجرائي: تؤدي إدارة الموارد البشرية دور أساسية ومهامها في تحقيق أهداف المؤسسة ونموها، فهي تهدف إلى تعزيز القدرات الانتاجية لاذك فمن الضروري الاهتمام بتطورها وتنميتها وهذا لا يعني البناء المادي لإنسان، وقوته العضلية وإنما يتعلق الأمر بعقل الإنسان وقدراته الذهنية، وإمكانيات في الكفر والإبداع والمبادرة والمشاركة لمواكبة التحديات الحالية والمستقبلية التي تحيط بالمؤسسة، (الرحماني، وآخرون، ٢٠٢٠)

٣.٣ تصميم البحث

فلسفة البحث: المنهج الوضعي **Positivism**

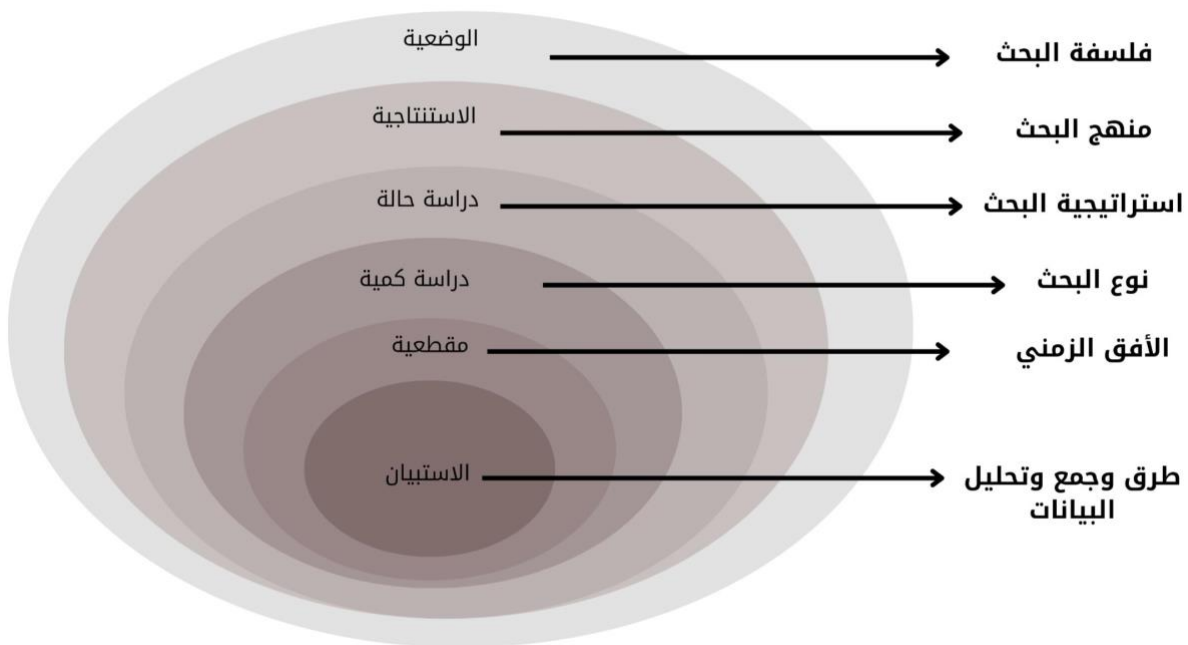
أسلوب التحليل: استنتاجي **Deductive**

استراتيجية البحث: دراسة حالة **Case study**

أداة البحث: كمية **Mono method**

المدة الزمنية: مقطعية **Cross sectional**

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

٣.٤ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

تُعتبر إجراءات البحث العلمي جزءًا أساسيًا في عملية جمع البيانات. وتُعد عينة البحث والتقنيات المستخدمة لاختيارها من الركائز المهمة في هذا المجال. المعلومات التي يتم جمعها من هذه العينات تُعتمد عليها لإجراء التحليل الإحصائي، لذا يجب على الباحثين الاهتمام بدقة وموضوعية اختيار عينة البحث وطرق جمع البيانات، وهذا يضمن أن تكون البيانات ممثلة بشكل صحيح للمجتمع محل الدراسة، مما يؤدي إلى نتائج بحثية موثوقة وصحيحة، يشمل هذا القسم المجتمع المدروس وعينة الدراسة والتقنيات المعتمدة لاختيار العينات.

3.4.1 مجتمع الدراسة

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
سلسلة مطاعم خيال	الإدارة العليا	٥
	الموظفين	٣٠

جدول رقم: ١

المصدر: الطالب

3.4.2 عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في سلسلة مطاعم خيال	٣٠ موظف

جدول رقم: ٢

المصدر: الطالب

٣.٤.٣. طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم اخذ العينات بالطريقة الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات العشوائية البسيطة.

٣.٥ طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي جمعها إحصائيا، حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، وسيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية في دور الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لسلسلة مطاعم خيال في مدينة جدة.

٣.٥.١ الرقابة الداخلية

اعتمد الطالب على استبيان الطبيب، ٢٠٢١، من اجل قياس المتغير المستقل (الرقابة الداخلية)، وذلك من حيث بعد واحد، وهو الرقابة الداخلية، بأجمالي ١٣ عنصر للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق).

المتغير المستقل

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الرقابة الداخلية	الرقابة الداخلية	١٣ عبارة	الطبيب، ٢٠٢١

جدول رقم: ٣

المصدر: الطالب

٣.٥.٢ الأهداف الاستراتيجية

اعتمد الطالب على استبيان، الرحماني، ٢٠٢٠، من أجل قياس المتغير التابع (الأهداف الاستراتيجية)، وذلك من حيث ٣ أبعاد وهي: الابتكار الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية، بأجمالي ١٩ عنصر للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد غير موافق، غير موافق بشدة).

المتغير التابع

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الأهداف الاستراتيجية	الابتكار الإنتاجية المسؤولية الاجتماعية	١٩ عبارة	الرحماني، واخرون، ٢٠٢٠

جدول رقم: ٤

المصدر: الطالب

٣.٦ أنواع البيانات

تنقسم انواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم جمعها إحصائيا من قبل الباحث وبيانات أولية ثم جمعها بواسطة باحثين اخرين وهيا كالآتي:

٣.٦.١ البيانات الأولية

- توزيع استبيانات على مجموعة من الموظفين في سلسلة مطاعم خيال في مدينة جدة
- قياس مستوى تحصيل الموظف قبل وبعد تطبيق أساليب التواصل الفعال

٣.٦.١ البيانات الثانوية

- مراجعة الأبحاث السابقة لاستقبال معلومات تتعلق بالتواصل مع الموظفين.
- الاطلاع على الكتب والمقالات المتعلقة بأساليب التواصل الفعال بين المدير والموظف.

٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة. ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظره ثابتة لخصائص، مجتمع العينة، حيث يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الاخرى ذات الصلة. وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) تستخدم لتحديد ما إذا كانت ادوات البحث تقس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقدم اختبارات الثبات على استبيان الثبات (اختبار كرو نباخ الفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣.٨ الخاتمة

تم استعراض في الفصل الثالث منهجية البحث، حيث شملت على المقدمة والتعريفات الاجرائية للبحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وأساليب تحليل البيانات، واخيرا الخاتمة.

الفصل الرابع/ التحليل الاحصائي

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية. تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 28 في جميع مراحل التحليل، بدءاً من الإحصاء الوصفي للعينة وصولاً إلى التحليل الاستدلالي وشمل التحليل تقييم أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات، ثم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات البحثية وتحديد العوامل المؤثرة في (الأهداف الاستراتيجية).

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل

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: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

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

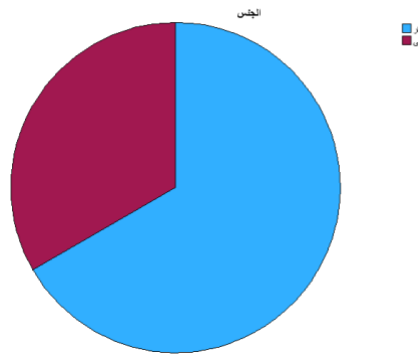
من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من اجمالي العينة
الجنس	ذكر	18	%66,7
	انثى	9	%33,3
	الإجمالي	27	%100
العمر	من 20 الى 30 سنة	17	%63,0
	من 31 الى 40 سنة	7	%25,9
	من 41 الى 50 سنة	2	%7,4
	أكبر من 50 سنة	1	%3,7
	الإجمالي	27	%100
	ثانوي	1	%3,7
المؤهل الدراسي	دبلوم	0	%0
	بكالوريوس	24	%88,9
	ماجستير	1	%3,7
	دكتوراه	1	%3,7
	الإجمالي	27	%100
	أعزب	15	%55,6
الحالة الاجتماعية	مطلق	0	%0
	متزوج	12	%44,4
	أرمل	0	%0
	الإجمالي	27	%100
	5 سنوات فأقل	8	%66,7
	من 6 الى 10 سنوات	6	%22,2
سنوات الخبرة	من 11 الى 15 سنة	1	%3,7

7,4%	2	من 16 الى 20 سنة	
100%	27	الإجمالي	

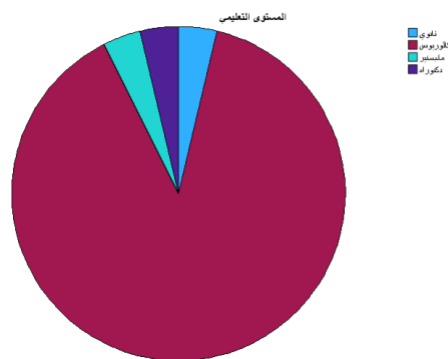
من بيانات جدول رقم 5 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الذكور 18 شخص بنسبة 66,7%، وبلغ عدد الاناث 9 اشخاص بنسبة 33,3%.



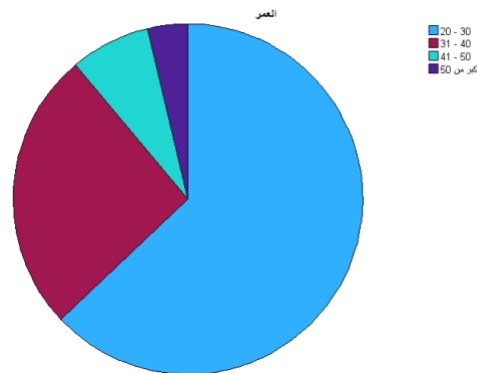
التصنيف وفق الجنس

العمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الأشخاص الذين أعمارهم من 20 الى 30 سنة 17 شخص بنسبة 36,0%، وبلغ عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 31 الى 40 سنة 7 اشخاص بنسبة 25,9%، وبلغ عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 41 الى 50 سنة 2 شخص بنسبة 7,4%، وبلغ عدد الأشخاص الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة 1 شخص بنسبة 3,7%.



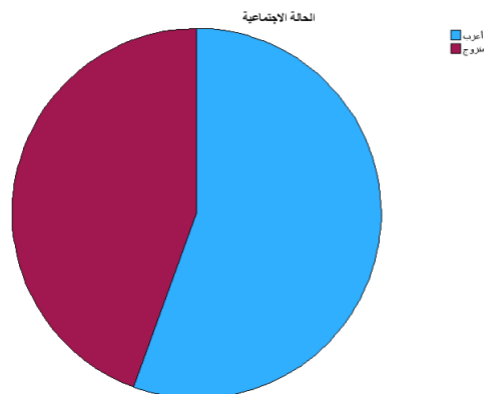
التصنيف وفق العمر

المؤهل الدراسي: أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الأشخاص ذو المؤهل ثانوي 1 شخص بنسبة 3,7%، وبلغ عدد الأشخاص ذو المؤهل دبلوم 0 بنسبة 0%، وبلغ عدد الأشخاص ذو المؤهل بكالوريوس 24 شخص بنسبة 88,9%، وعدد الأشخاص ذو المؤهل ماجستير 1 شخص بنسبة 3,7%، وعدد الأشخاص ذو المؤهل دكتوراه 1 شخص بنسبة 3,7%.



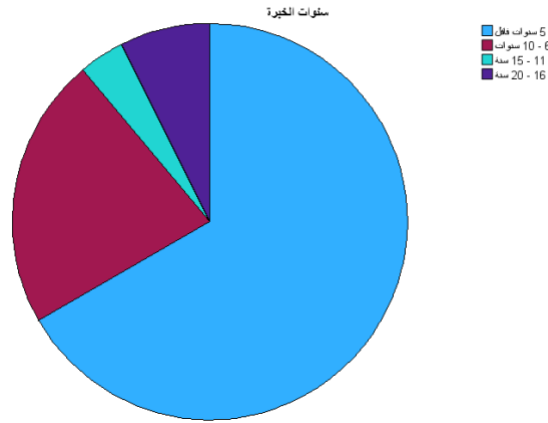
التصنيف وفق المؤهل الدراسي

الحالة الاجتماعية: أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الأشخاص الذين حالتهم الاجتماعية أعزب 15 شخص بنسبة 55,6%، وعدد الأشخاص الذين حالاهم الاجتماعية مطلق 0 بنسبة 0%، وبلغ عدد الأشخاص الذين حالتهم الاجتماعية متزوج 12 شخص بنسبة 44,4%، وبلغ عدد الأشخاص الذين حالتهم الاجتماعية أرمل 0 بنسبة 0%.



التصنيف وفق الحالة الاجتماعية

سنوات الخبرة: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص الذين خبرتهم 5 سنوات وأقل 8 أشخاص بنسبة 66,7%، وبلغ عدد الأشخاص الذين مستوى خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات 6 أشخاص بنسبة 22,2%، وعدد الأشخاص الذين مستوى خبراتهم من 11 إلى 15 سنة 1 شخص بنسبة 3,7%، وعدد الأشخاص الذين مستوى خبراتهم من 16 إلى 20 سنة 2 شخص بنسبة 7,4.



التصنيف وفق سنوات الخبرة

قياس صدق وثبات الدراسة

تم إجراء تحليل للصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة بهدف التأكد من دقتها وموثوقيتها، بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام نموذج المعادلات البنائية، لتحليل البيانات وتحقيق الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ولقد تم تنفيذ جميع التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، والفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

لقد تم اختيار صدق الاتساق الداخلي كأحد معايير الصدق، وتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم الصدق التقاربي بين البنود عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج. (Average Variance Extracted)

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي ينتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه، وفقاً لدراسة (1974) kaiser معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Value s	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0,999	0,999	0,00	,57239	,714	,581	A1	الرقابة الداخلية	الرقابة الداخلية
		0,00	,60858	,392		A2		
		0,00	,62017	,726		A3		
		0,00	,82345	,765		A4		
		0,00	1,07152	,780		A5		
		0,00	,82345	,789		A6		
		0,00	1,03500	,802		A7		
		0,00	,83376	,708		A8		
		0,00	,82345	,843		A9		
		0,00	1,03775	,801		A10		
		0,00	,81300	,808		A11		
		0,00	,62929	,813		A12		
		0,00	,96225	,880		A13		

2,773 4	2,539	0,00	,86890	,907	,614	A1	الابتكار	الأهداف الاستراتيجية
		0,00	,96077	,822		A2		
		0,00	,72403	,724		A3		
		0,00	,84732	,844		A4		
		0,00	,85901	,902		A5		
		0,00	,82345	,754		A6		
		0,00	1,31505	,813		A7		
	0,210 4	0,00	,91209	,786		B1	الإنتاجية	
		0,00	,68770	,598		B2		
		0,00	,89156	,808		B3		
		0,00	1,02671	,877		B4		
		0,00	1,18754	,784		B5		
	0,024	0,00	1,22416	,540		C1	المسؤولية الاجتماعية	
		0,00	,84732	,790		C2		
		0,00	,94883	,569		C3		
		0,00	1,07550	,666		C4		
		0,00	1,12090	,722		C5		
		0,00	1,08604	,831		C6		
		0,00	1,09519	,831		C7		

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها الرقابة الداخلية عند قيم أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0/001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك بالنسبة للنتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته للمتغير (الرقابة الداخلية) هو (0,999) < 0.5 ووفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس الأهداف الاستراتيجية قيمتها أكبر من ٧/٠ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (الأهداف الاستراتيجية) ككل الذي يساوي (2,7734) وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبانة إلى مدى استقرار نتائجه عند تكرار توزيعه على نفس العينة في أوقات مختلفة، ولضمان ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، ووفقاً لمعايير (Hair et al, 2010) تعتبر قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,7 مؤشراً جيداً على ثبات المقياس.

Cronbach's alpha	Number of Statements عدد العبارات	Variable المتغير
------------------	--------------------------------------	---------------------

,879	,885	13 عبارة	الرقابة الداخلية	الرقابة الداخلية		
	,869					
	,869					
	,856					
	,866					
	,876					
	,864					
	,865					
	,858					
	,872					
	,878					
	,875					
	,873					
,931	,930	7 عبارات	الابتكار	الأهداف الاستراتيجية		
	,929					
	,928					
	,929					
	,930					
	,927					
	,926					
		,930	5 عبارات		الانتاجية	
		,930				
		,929				
		,929				
		,926				

	,926	7 عبارات	المسؤولية الاجتماعية	
	,926			
	,922			
	,923			
	,924			
	,929			
	,930			

(الرقابة الداخلية): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (879)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

(الأهداف الاستراتيجية): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (931)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ (المقياس الخماسي) $= 20\%$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول في الأعلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي	مستوى درجة الممارسة/ الأهمية
من ١ إلى أقل من ١,٨٠	غير موافق بشدة	من ٢٠ إلى أقل من ٣٦ %	منخفض جداً
من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	غير موافق	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢ %	منخفض
من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	محايد	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨ %	متوسط
من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	موافق	من ٦٨ إلى أقل من ٨٤ %	مرتفع
من ٤,٢٠ إلى أقل من ٥	موافق بشدة	من ٨٤ إلى أقل من ١٠٠ %	مرتفع جداً

المتغير	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
---------	-----------------	---------------	---------------

الرقابة الداخلية	الرقابة الداخلية	0,999	0,999	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
الأهداف الاستراتيجية	الابتكار	2,539	2,7734	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	الإنتاجية	0,2104		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	المسؤولية الاجتماعية	0,024		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

الرقابة الداخلية		الابتكار
الرقابة الداخلية	الأهداف الاستراتيجية	
	Pearson correlation	,848

<0.01	Sig. (2-tailed)	
27	N	
,775	Pearson correlation	الإنتاجية
<0.01	Sig. (2-tailed)	
27	N	
,786	Pearson correlation	
<0.01	Sig. (2-tailed)	المسؤولية الاجتماعية
27	N	
,786	Pearson correlation	
<0.01	Sig. (2-tailed)	
27	N	

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

الفرضيات:

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.

العلاقة بين دور الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,848 ^a	,719	,708	,35670

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,143	1	8,143	63,998	<.001 ^b
	Residual	3,181	25	,127		
	Total	11,324	26			

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,028	,238		-,119	,906
	المتغير_الاول	1,048	,131	,848	8,000	<.001

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,775 ^a	,600	,584	,43826

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,198	1	7,198	37,477	<.001 ^b
	Residual	4,802	25	,192		

Total	12,000	26			
-------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: البعد_الاول_المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,049	,292		,168	,868
	المتغير_الاول	,986	,161	,775	6,122	<.001

a. Dependent Variable: البعد_الاول_المتغير_الثاني



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,786 ^a	,618	,603	,41179

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,857	1	6,857	40,437	<.001 ^b
	Residual	4,239	25	,170		

Total	11,096	26			
-------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: البعد_الثاني_المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,099	,275		,360	,722
	المتغير_الاول	,962	,151	,786	6,359	<.001

a. Dependent Variable: البعد_الثاني_المتغير_الثاني



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,729 ^a	,532	,513	,59892

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,189	1	10,189	28.405	<.001 ^b
	Residual	8,968	25	,359		

Total	19,156	26			
-------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: البعد_الثالث_المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,196	,399		-,492	,627
1 المتغير_الاول	1,173	,220	,729	5,330	<.001

a. Dependent Variable: البعد_الثالث_المتغير_الثاني



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.

- زبيده، 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.
- قدرى، 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.
- الطيب، وآخرون، ٢٠٢١، استبيان الرقابة الداخلية، دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداة الإدارة المالية.
- الرحمانى، وآخرون، ٢٠٢٠، استبيان الأهداف الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية وتمكين الموارد البشرية.

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 ☐

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 مآلك 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	
					الرقابة تساعد المؤسسة للوصول الى ما تريد من خلال تقليل الأخطاء غير المتوقعة	٩
					يوجد مراقب داخل المؤسسة يساعد في التحكم في عملها للتقليل من الانحرافات	١٠
					تتم مناقشة الأخطاء المكتشفة في مجلس الإدارة	١١
					يقوم المديرين داخل المؤسسة بالاتصال مع مرؤسيهم 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 نظرکم.

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: ☐ أعزب ☐ 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 ☐

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				