

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- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثاني

## 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

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| 4.....   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة. |
| 5.....   | المقدمة:                           |
| 7.....   | مشكلة الدراسة.                     |
| 7.....   | فجوات على المستوى النظري.          |
| 8.....   | فجوات على المستوى التطبيقي.        |
| 8 .....  | أهمية الدراسة.                     |
| 8.....   | على المستوى النظري:                |
| 9.....   | على المستوى التطبيقي:              |
| 9.....   | أسئلة الدراسة.                     |
| 10.....  | أهداف الدراسة.                     |
| 10.....  | فرضيات الدراسة.                    |
| 11.....  | نموذج الدراسة.                     |
| 12.....  | منهجية الدراسة.                    |
| 13.....  | الدراسة الميدانية.                 |
| 13.....  | مخطط المشروع المقترح.              |
| 14 ..... | المراجع.                           |

## 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. (الزعيبي، 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 وفاعلية. (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 على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التجارة بالرياض؟

### 1.3 أهمية الدراسة

تنبع 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 وفعاليتها 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.

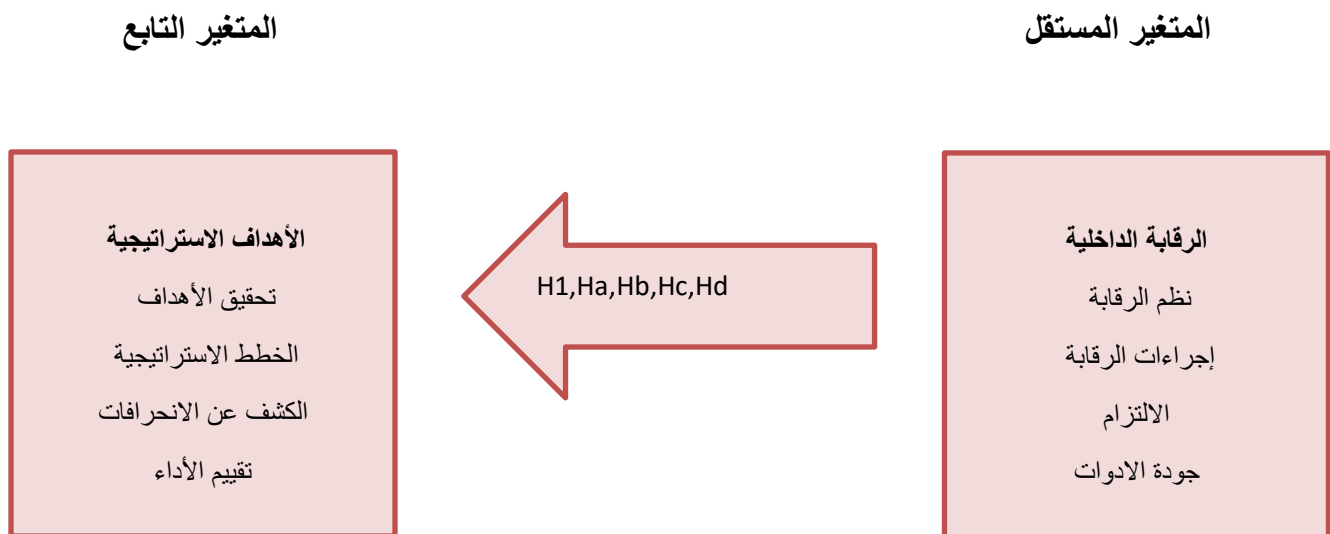
**Hc :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بتنفيذ الرقابة الداخلية وقدرة الوزارة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى.

**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)

ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالب، 2025

## 1.8 منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

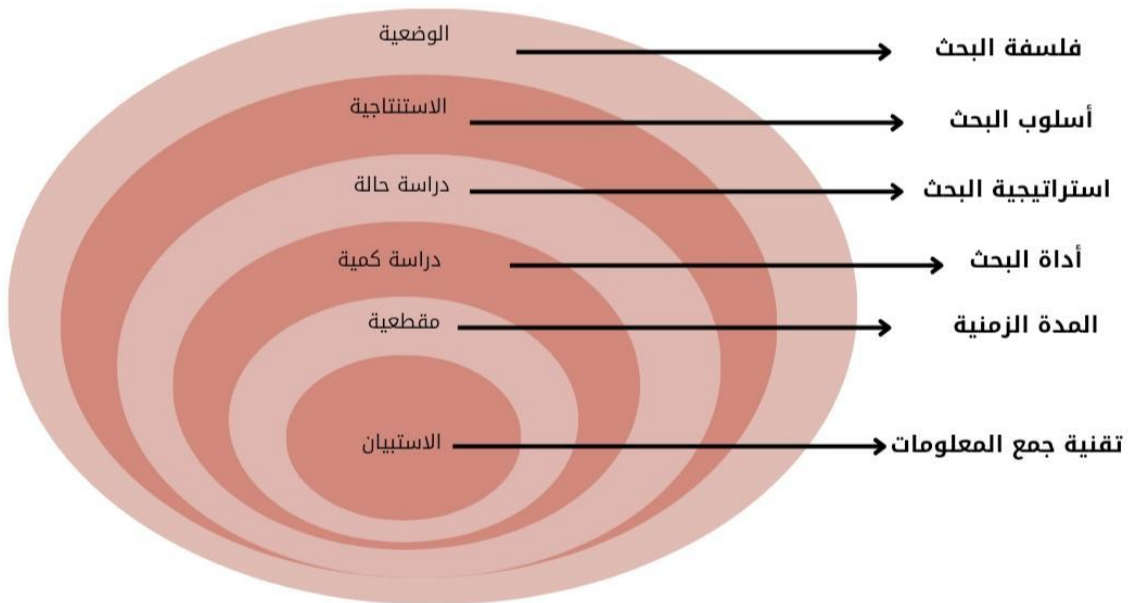
أسلوب البحث: استنتاجي

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 .

## قائمة المراجع

- 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.
- 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.
- رزوقي، ل. (2021)، دراسة حالة (سونطراك للخدمات – أدرار)، جامعة أحمد دارية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية.
- الطيب، ب.، وفوندو، ع. (2022). دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية. جامعة العقيد أحمد دراية أدرار – الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية.
- يعقوب، ح. (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
- 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.