

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني

إعداد الطالب(ة): بهلولي مسعودة

تحت عنوان

مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين
أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية – مؤسسة لافارج هولسيم-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	عريوة محاد
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	حريزي فاروق
مناقشا	جامعة المسيلة	حوحو مصطفى

السنة الجامعية: 2019/2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أحمد الله وأشكره على توفيقى في انجاز هذا العمل المتواضع

وأهدي ثمرة جهدي إلى:-

-إلى من ربباني صغيرا....والديا الحنونان أطال الله في أعمارهم.

-إلى إخوتي وزوجاتهم... وإخواتي وأزواجهن، وأخص بالذكر أختي

الفاضلة " نصيرة " .

-إلى شموع العائلة المنيرة....أبناء وبنات إخوتي وأخواتي.

-إلى أعمامي وأخوالي.

-إلى أبناء وبنات العمومة والأخوال.

-إلى صديقاتي وزملاء دراستي خاصة دفعة ماستر مهني 2018-

2019.

- إلى كل عمال وإطارات مؤسسة الألبسة ولوازم النوم خاصة

وحدة إنتاج الأحذية بوسعادة.

-إلى زملاء وزميلات مهنة التدقيق.

أهدي هذا العمل المتواضع.....

بهلولي مسعودة

التشكرات

إلى كل من علمني علما نافعا ولو حرفا،

إلى كل من أنار لي الطريق إلى النجاح

إلى من أرشدني وعلمني أتقدم بالشكر والعرفان الجزيل، للدكتور

المشرف حريزي فاروق الذي أفادني من علمه مما ساعدني في إعداد هذا

المشروع وإخراجه بهذه الصورة التي اجتهدت أن تكون بأفضل صورة

قدر المستطاع.....

ولابد لنا ونحن نخطو خطواتنا في الحياة الجامعية من وقفة نعود فيها

إلى الأعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا

لنا الكثير باذلين بذالك جهودا كبيرة في بناء صرح العلم والمعرفة.....

إلى السيد المدير العام لمؤسسة باتيميتال BATEMETAL الأستاذ بهلولي

خليل لمدته يد العون في تحقيق هذه الدراسة.

إلى جميع أفراد مؤسسة لافارج هولسيم من طاقم إداري وعمال وأخص

بالذكر الأستاذ بوضياف أيمن خليل.

إلى كل هؤلاء أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان.....

بهلولي مسعودة

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
II- I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	قائمة الملاحق
VI	الملخص
أ-ل	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري	
14	تمهيد
15	للتخطيط الاستراتيجي المبحث الأول: الإطار المفاهيمي
15	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
18	المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الإستراتيجي
24	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي
24	المطلب الأول: عموميات حول التدقيق الداخلي
29	المطلب الثاني: أهمية التدقيق الداخلي و أهدافه
32	المبحث الثالث: مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي
32	المطلب الأول: إستراتيجية التدقيق الشاملة
35	المطلب الثاني: أداء التدقيق الداخلي
38	المطلب الثالث: بناء النموذج النظري للدراسة
40	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار العملي والميداني للدراسة	
42	تمهيد
42	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
44	المطلب الثاني: المؤسسة ميدان الدراسة

47	المطلب الثالث: بناء أداة الاستبيان ومعالجتها إحصائيا
50	المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة
50	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للعينة
55	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
63	خلاصة الفصل الثاني
64	الخاتمة
67	قائمة المراجع والمصادر
74	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الجدول رقم (01-01) الدراسات السابقة	4
02	الجدول رقم (02-01) الفرق بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط الإستراتيجي	20
03	الجدول رقم (03-01) التقسيمات المختلفة للمعايير العامة ومعايير الأداء	28
04	الجدول رقم (04-01) معايير التدقيق الجزائرية - حيز التنفيذ 2016-	28
05	الجدول رقم (05-01) معايير التدقيق الجزائرية - حيز التنفيذ 2017 و 2018 على التوالي -	30
06	الجدول رقم (01-02) يمثل مقياس ليكرت الخماسي	48
07	الجدول رقم (02-02) الاتساق الداخلي (قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد)	49
08	الجدول رقم (03-02) توزيع أفراد العينة حسب الجنس	50
09	الجدول رقم (04-02) توزيع أفراد العينة حسب السن	51
10	الجدول رقم (05-02) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	52
11	الجدول رقم (06-02) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	53
12	الجدول رقم (07-02) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية	54
13	Shapiro-Wilk الجدول رقم (08-02) اختبار	56
14	الجدول رقم (09-02) الإحصاء الوصفي للعينة المترابطة (الفعالية بعد وقبل تبني التخطيط الاستراتيجي)	58
15	الجدول رقم (10-02) علاقة العينات المترابطة (العلاقة بين الفعالية بعد وقبل تبني التخطيط الاستراتيجي)	58
16	العينات المترابطة (الفعالية قبل وبعد تبني التخطيط) الجدول (11-02) اختبار الاستراتيجي)	59
17	الجدول رقم (12-02) الإحصاء الوصفي للعينة المترابطة (الكفاءة قبل وبعد تبني التخطيط الاستراتيجي)	60
18	الجدول رقم (13-02) علاقة العينات المترابطة (العلاقة بين الكفاءة قبل وبعد تبني التخطيط الاستراتيجي)	61
19	العينات المترابطة (الكفاءة قبل وبعد تبني التخطيط) جدول (14-02) اختبار الاستراتيجي)	61
20	جدول (15-02) نتائج التحقق من فرضيات الدراسة	63

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل رقم (01-01) مستويات الإستراتيجية	17
02	الشكل رقم (02-01) مفهوم التخطيط الاستراتيجي	19
03	الشكل رقم (03-01) أهمية التخطيط الاستراتيجي	21
04	الشكل رقم (04-01) مراحل التخطيط الاستراتيجي	24
05	الشكل رقم (05-01) موضع المراجعة الداخلية وفقا للإدارة العليا	27
06	الشكل رقم (06-01) رؤية تقديرية لعملية التخطيط الاستراتيجي للتدقيق الداخلي	35
07	الشكل رقم (07-01) التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظري	39
08	الشكل رقم (01-02) تموقع شركة لافارج هولسيم في الجزائر	46
09	الشكل رقم (02-02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة	47
10	الشكل رقم (03-02) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	50
11	الشكل رقم (04-02) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	51
12	الشكل رقم (05-02) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	52
13	الشكل رقم (02-6 أ) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	53
14	الشكل رقم (02-6 ب) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حاملي الشهادات الأخرى	54
15	الشكل رقم (07-02) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية	55
16	الشكل رقم (08-02) نموذج الدراسة التجريبي	65

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان الدارسة	80-74
02	محكمي الاستبانة	81
03	مخرجات spss	93-82
04	مقرر رقم 002 المؤرخ في 04 فيفري 2016	95-94
05	مقرر رقم 150 المؤرخ في 11 اكتوبر 2016	97-96
06	مقرر رقم 23 المؤرخ في 15 مارس 2017	99-98
07	مقرر رقم 77 المؤرخ في 24 سبتمبر 2018	101-100

الملخص:

تهدف دراستنا إلى إزالة الغموض فيما يخص مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي وذلك من خلال فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء التدقيق الداخلي ومعرفة مدى تأثير الخطة الإستراتيجية على إجراءات التدقيق الداخلي (الفحص، التحقيق والتقرير) إضافة إلى معرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسن كلاً من فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي.

تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة لافارج هولسيم فرع الجزائر تحديداً في حمام الضلعة ولاية المسيلة، حيث تم بناء استبيان مكون من خمس محاور للدراسة، محور أول يهدف إلى تحديد واقع التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسة، محوران يستهدفان أداء (فعالية- كفاءة) التدقيق الداخلي قبل تبني التخطيط الاستراتيجي، ومحوران آخران يستهدفان أداء (فعالية- كفاءة) التدقيق الداخلي بعد تبني التخطيط الاستراتيجي. حيث تم توزيع 50 استمارة على مختلف الأقسام والمصالح تم استرجاع 40 استمارة شكلت عينة للدراسة.

بينت نتائج الدراسة أن كل الفرضيات محققة وبأنه يوجد تحسن في أداء التدقيق الداخلي في ضوء تطبيق التخطيط الاستراتيجي وهي مساهمة بناءة في تعزيز فعالية وكفاءة إجراءات نشاط التدقيق والمتمثلة في الفحص، التحقيق والتقرير. مع التأكيد على ضرورة الاهتمام بالتطبيق الجيد للمعايير العالمية للتدقيق الداخلي خاصة تلك المتعلقة بالتقارير المرفوعة للإدارة العليا.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التدقيق الداخلي، الأداء، الفعالية، الكفاءة، الفحص، التحقيق، التقرير.

Abstract:

Our study aims to demystify the contribution of strategic planning to improve the performance of internal audit by understanding the relationship between strategic planning and internal audit performance and to know the impact of the strategic plan on internal audit procedures (examination, investigation and report) Of the effectiveness and efficiency of internal audit.

The study was conducted at the Lafarge Holcim Foundation, Algeria branch, specifically in Hammame Al-Dalaa, State of M'sila, where a questionnaire consisting of five axes of study was constructed. The first axis aims to determine the reality of strategic planning in this institution. Strategic planning, and two other areas that aim to perform internal audit effectiveness after the adoption of strategic planning. 50 forms were distributed to different departments and departments.

The results of the study showed that all assumptions are realized and that there is an improvement in the performance of the internal audit in the light of the implementation of strategic planning. It is a constructive contribution to enhancing the efficiency and efficiency of audit procedures, namely, examination, investigation and report. The reports submitted to senior management.

keywords: Strategic planning, internal audit, performance, effectiveness, efficiency, examination, investigation, report.



مقدمة



1- توطئة:

نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة، والحاجة إلى ملائمة التحديات المستقبلية، برزت الحاجة إلى استخدام أساليب جديدة ومبتكرة لاسيما في مجال التفكير الإداري، ومن هذا المنظور ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية وما نجم عنه من تفعيل لدور التخطيط طويل الأجل الذي تعدى التركيز على مجالات العمليات الهادفة إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية ليثمر عن مفهوم ودور جديد يتمثل في التخطيط الاستراتيجي والذي يتطلب توافر القدرات والمهارات الضرورية لوضع الخطط المستقبلية عبر الفحص والتحليل لعناصر البيئة الداخلية والخارجية، ورصد مختلف الفرص والتهديدات للقيام بالتنبؤات الدقيقة في محاولة جادة، رسمية ونظامية لتحديد أين تقف المؤسسة و إلى أين تتجه. وعلى هذا الأساس يتم التفكير الجاد والمستمر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية والتي تساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية مما يؤدي إلى تحقيق نقلة نوعية في الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المؤسسة على مدى السنوات القادمة، ومن بين هذه الأنشطة نشاط التدقيق الداخلي للمؤسسة الذي يتسم بالموضوعية، الوضوح، الدقة والاستقلالية. ولهذا نجد انه من بين أهم مقومات نشاط التدقيق الداخلي، التخطيط بشكل جيد والتنفيذ بعناية فائقة تأكيداً على دقة وفاعلية الأنظمة والتعليمات والإجراءات المطبقة في المؤسسة، بما يضمن إجراء رقابة عالية تضمن الكفاءة والفعالية وبطريقة اقتصادية، ثم تزويد الإدارة العليا بتقارير عن أي انحرافات أو نقاط ضعف.

2- إشكالية الدراسة:

يعد التخطيط الإستراتيجي نشاطاً إدارياً يتم من خلاله صنع صورة ذهنية مستقبلية قابلة للتنفيذ من خلال أهداف وغايات تطمح الإدارة إلى تحقيقها وفقاً للمعطيات والمعلومات التي تساعد على التنبؤ الصحيح في ظل الموارد البشرية والمادية المتاحة لتنفيذ تلك الخطة، وإضافة إلى المتطلبات الضرورية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وجب مشاركة الإدارة التنفيذية والعاملين في وضع الخطط التنفيذية وإشراكهم في المتابعة والتقييم.

ولأجل تنفيذ خطط إستراتيجية فعالة وجب توفر نظام فعال وكفؤ يقوم على أساس مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة الاقتصادية، لذا جاءت عملية التدقيق لتركز على تحديد المخاطر التي قد تسبب في اختلالات نوعية وذلك من خلال فحص مدى كفاءة الإدارة في استغلال الموارد وتقييم أنشطة الأنظمة الداخلية بشكل مستمر ومن ثمة تقديم تقارير دورية منتظمة لإدارة المؤسسة تتضمن نتائج الفحص والتقييم.

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ؟
و لمعالجة الإشكالية الأساسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة لافارج؟
هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج؟
هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج؟

3- الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إزالة الغموض فيما يخص مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي وذلك من خلال :

- 1) فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و أداء التدقيق الداخلي.
- 2) معرفة مدى تأثير الخطة الإستراتيجية على إجراءات التدقيق الداخلي (الفحص،التحقيق والتقرير).
- 3) معرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية و كفاءة التدقيق الداخلي.

4- فرضيات الدراسة :

- 1) يوجد تطبيق جيد للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة لافارج.
- 2) يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج .
- 3) يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج.

5- دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع على جملة من الاعتبارات الذاتية و الموضوعية نوجزها كما يلي:
مبررات موضوعية:

- حداثة الموضوع وارتباطه بالمتغيرات الاقتصادية الراهنة.
- تقديم قيمة مضافة في هذا المجال و إثراء مكتبة الجامعة.
- ندرة الدراسات والبحوث التي تتناول هذا الموضوع وبهذه المتغيرات.

مبررات ذاتية:

- الميول الشخصي، و الرغبة في دراسة هذا الموضوع من أجل الحصول على معلومات.
- علاقة هذا الموضوع بالتخصص الدراسي سابقا و نسبيا بالمجال المهني حاليا.

6- أهمية الدراسة :

- تستمد أهمية البحث من كونه يعد من المواضيع الهامة في مجالات الإدارة الحديثة والذي يهتم بمدى تحسين أداء التدقيق من خلال إجراءاته المتمثلة في:
- الفحص للتأكد من سلامة الأحداث والنشاطات.

- التحقيق للحكم على صلاحية الأحداث والنشاطات.
- التقرير لأجل بلورة نتائج الفحص والتقرير.
- كل هذا من خلال مساهمة التخطيط الاستراتيجي لكونه أصبح يعد مطلباً مهماً للمنظمات لأجل ضمان بقاءها واستمرارها وكذا تطوير أداءها على المدى الطويل.

7- حدود الدراسة:

نظراً لما يتطلبه موضوع الدراسة من أبعاد، ذلك أن بعد الأداء يتفرع إلى ثلاثة أبعاد جزئية هي الفعالية، الكفاءة والأثر، مما يجعل الدراسة تأخذ مجالاً واسعاً وفترة زمنية طويلة، هذا ما حد من مجال دراستنا وجعلنا نستثني بعد الأثر تاركين المجال للدراسات اللاحقة والتي حتماً ستثري الموضوع.

الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية في شركة لافارج هولسيم الجزائر، وهي إحدى أكبر الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر ذات الطابع الاقتصادي والتجاري والمتخصصة في إنتاج وتسويق الإسمنت والجبس والخرسانة الجاهزة عبر كامل التراب الوطني.

الحدود الزمانية:

أما فيما يخص الحدود الزمانية للدراسة فكانت من بداية شهر ماي حتى منتصف شهر جوان لأجل جمع وتحليل بيانات الإستبانة.

الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية في أفراد وموظفي مختلف المصالح والأقسام خاصة رؤساء الأقسام والمصالح، إذ تم استثناء المدققين الداخليين بسبب تحري الموضوعية، لأنه من غير المنطقي أن يحكم ويفصل المدقق وبشكل موضوعي عن مجمل الإجراءات التي يقوم بها بصفة دورية.

8- منهج الدراسة:

بما أن بحثنا يندرج تحت بحث العلوم الاقتصادية والبحوث الكمية، اعتمدنا على المنهج الوصفي، وبالتالي استخدمنا في دراستنا هذا المنهج لوصف العلاقة بين المتغيرات (المتغير المستقل ويتمثل في التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع والمتمثل في أداء التدقيق الداخلي) ومنه نلجأ أيضاً إلى تفسير هذه العلاقة وذلك لقياس قوة العلاقة و الأثر الناجم عنها.

9- مجتمع وأدوات الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة الاقتصادية لافارج هولسيم بحمام الضلعة ولاية المسيلة، إذ يرجع سبب اختيار هذه المؤسسة كمجتمع للبحث من بين المؤسسات الأخرى نظراً لكونها تابعة لمؤسسة

عالمية تتبنى الفكر الاستراتيجي وتحترم المعايير العالمية للتدقيق الداخلي، وعلى ضوء إشكالية، فرضيات وخصوصية الدراسة اتضح لنا أن استمارة الاستبيان هي الأنسب حيث تم توزيع 50 استمارة استبيان على مختلف مصالح مؤسسة لافارج تم استرجاع 40 استمارة شكلت عينة للدراسة. وحتى تكتمل الدراسة الميدانية علميا وعمليا، وعلى ضوء إشكالية وفرضيات دراستنا الكمية، تم تصميم استبانته كونها الأنسب والأكثر ملائمة كأداة جمع للمعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة.

10- الدراسات السابقة

الجدول رقم (01-01) الدراسات السابقة

أ- الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي

الدراسة الأولى	
الدراسة	دراسة أسامة حسيني (2014)
عنوان الدراسة	دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة
نوع الدراسة	دراسة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير بترولي-ورقلة-الجزائر
مجتمع الدراسة	دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في آبار حاسي مسعود
هدف الدراسة	-فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تحسين الأداء المؤسسي. -التعرف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي. -التعرف على مدى مشاركة القيادات في المؤسسة محل الدراسة في وضع الخطط الإستراتيجية. -الكشف عن أبرز معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
خطوات الدراسة	تم تقسيم الدراسة إلى فصلين : فصل الدراسة النظرية لعملية التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء وفصل ثاني يتضمن الدراسة الميدانية لدى المؤسسة الوطنية للأشغال في آبار حاسي مسعود.
حجم العينة	26 فرد تابعين لمديرية التخطيط ومراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة.
الأدوات	استمارة استبيان وزعت على 26 فرد تم استرجاعها.
أهم النتائج	- عدم التوفر النسبي لبعض خصائص التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة. - وجود معوقات تحد من فعالية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء. - توفر المتطلبات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي نظرا لتفهم المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي مع توفر الظروف الملائمة لنجاحه لدى المؤسسة محل الدراسة. - عدم توفر المشاركة الفعالة للقيادات التنفيذية في المؤسسة محل الدراسة.

نقاط الاختلاف عن الدراسة السابقة	- أبرزت هذه الدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ككل في حين دراستنا خصصت في جزء من الأداء ألا وهو أداء نشاط التدقيق الداخلي.
نقاط التشابه مع الدراسة السابقة	-تبيان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
الفائدة من الدراسة	-تحديد دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة. -مساعدة أصحاب القرار في تطوير وتحسين أداءهم.

الدراسة الثانية

الدراسة	دراسة امال نمر حسن صيام 2010
عنوان الدراسة	تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في إدارة الأعمال -قطاع غزة-فلسطين
مجتمع الدراسة	المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة
هدف الدراسة	<p>_ التعرف على العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.</p> <p>- تحديد العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.</p> <p>- التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي و مستوى أداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.</p> <p>- فحص العلاقة بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية،رسالة وأهداف) و مستوى أداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.</p> <p>- الكشف عن العلاقة بين وجود خطة إستراتيجية و مستوى أداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.</p> <p>- التعرف عن العلاقة بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية و مستوى أداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.</p> <p>- الكشف عن العلاقة بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية و مستوى أداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.</p>
خطوات الدراسة	تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول : الفصل الأول ويتضمن الإطار العام للدراسة، أما الثاني فيتضمن الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وفصل ثالث يتضمن الدراسات السابقة، أما الرابع فعن الإطار المنهجي واختبار ومناقشة الفرضيات، وفصل خامس عن النتائج والتوصيات.
حجم العينة	جميع المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة البالغ عددهم 70 مؤسسة.
الأدوات	تم توزيع 69 استبانة استرد منها 67 أي نسبة استرداد 97 %.
أهم النتائج	<p>- وجود علاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي و مستوى أداء المؤسسات الأهلية.</p> <p>- عدم وجود علاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي و مستوى أداء المؤسسات الأهلية.</p>

<p>- وجود علاقة بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف) و مستوى أداء المؤسسات الأهلية.</p> <p>- وجود علاقة بين وجود خطة إستراتيجية و مستوى أداء المؤسسات الأهلية.</p> <p>- وجود علاقة بين تنفيذ، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية و مستوى أداء المؤسسات الأهلية.</p>	
<p>- أبرزت هذه الدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ككل في حين دراستنا خصصت في جزء من الأداء ألا وهو أداء نشاط التدقيق الداخلي.</p>	نقاط الاختلاف عن الدراسة السابقة
<p>- تبيان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.</p> <p>- إبراز العلاقة بين وجود و تنفيذ خطة إستراتيجية و مستوى أداء المؤسسات.</p> <p>- إبراز العلاقة بين متابعة وتقييم الخطة إستراتيجية و مستوى أداء المؤسسات.</p>	نقاط التشابه مع الدراسة السابقة
<p>- الفهم العميق للممارسة الجدية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.</p> <p>- ضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات الإدارة الحديثة.</p>	الفائدة من الدراسة

الدراسة الثالثة

دراسة محمد حنفي محمد نور تبيدي 2010	الدراسة
اثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء	عنوان الدراسة
رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال السودان	نوع الدراسة
دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية.	مجتمع الدراسة
<p>- التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.</p> <p>- التعرف على أداء شركات الاتصالات العاملة في السودان من خلال تقييم</p>	هدف الدراسة
<p>تم تقسيم الدراسة إلى ستة فصول : الفصل الأول ويتضمن الإطار العام للدراسة، أما الثاني فيتضمن مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، وفصل ثالث يتضمن عناصر الإدارة الإستراتيجية، أما الرابع فعن قطاع الاتصالات في السودان، وفصل خامس عن الدراسة الميدانية، وسادس يتضمن اختبار الفروض ومناقشة النتائج والتوصيات.</p>	خطوات الدراسة
عينة ب 232 لجميع أفراد مؤسسات قطاع الاتصالات السودانية.	حجم العينة
تم توزيع 168 استبانته استرد منها 97 في الاستبيان الأول ، أما الثاني فتم توزيع 224 استبانته استرد منها 125.	الأدوات
<p>- لدى الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة و إلمام بمفاهيم و أساليب الإدارة الإستراتيجية.</p> <p>- هناك علاقة بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم و أساليب الإدارة الإستراتيجية.</p> <p>- هناك علاقة بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية لتحليل البيئي و تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.</p> <p>- تساعد الموارد والإمكانات التي تتمتع بها شركات الاتصالات السودانية على تطبيق</p>	أهم النتائج

<p>وممارسة الإدارة الإستراتيجية.</p> <p>-الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات السودانية تساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.</p> <p>-تساعد الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات السودانية على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.</p> <p>- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة الأداء في شركات الاتصالات السودانية.</p> <p>- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية.</p> <p>-تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية.</p>	
<p>- أبرزت هذه الدراسة دور التخطيط الإستراتيجي (من خلال الإدارة الإستراتيجية) في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ككل في حين دراستنا خصصت في جزء من الأداء ألا وهو أداء نشاط التدقيق الداخلي.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة السابقة</p>
<p>- التخطيط الاستراتيجي كأداة، مفهوم وأسلوب للإدارة الإستراتيجية.</p> <p>- كفاءة الأداء كمتغير تابع.</p> <p>- فعالية الأداء كمتغير تابع.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة السابقة</p>
<p>معرفة مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وما حققته من مزايا وفوائد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع.</p> <p>التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في هذا القطاع.</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>

ب-الدراسات التي تناولت التدقيق الداخلي

الدراسة الأولى

<p>البحري زهور و تساليت نادية 2017</p>	<p>الدراسة</p>
<p>دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية"دراسة إستبانية"</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة ماجستير أكاديمي في علوم المالية والمحاسبة تخصص محاسبة وتدقيق</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>سنة (6) مؤسسات اقتصادية تقع في حدود ولاية عين الدفلى.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>-إبراز الإطار العلمي والعملية للتدقيق الداخلي كوظيفة داخل المؤسسة.</p> <p>-إبراز مدى أهمية ودور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار.</p> <p>-مدى تأثير رأي المدقق الداخلي على القرارات المتخذة من طرف المسيرين.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم تقسيم الدراسة إلى فصلين : الفصل الأول ويتضمن الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، أما الثاني فيتضمن الدراسة الميدانية.</p>	<p>خطوات الدراسة</p>
<p>عينة ب 67 فرد تابعين لسنة (6) مؤسسات اقتصادية تقع في حدود ولاية عين الدفلى.</p>	<p>حجم العينة</p>
<p>دراسة إستبانية إذ تم توزيع 74 استبانته واسترجع منها 67 وتم ترجمة النتائج عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.</p>	<p>الأدوات</p>

أهم النتائج	- توجد علاقة ما بين المدقق الداخلي و الإدارة العليا في اتخاذ القرارات. - توجد علاقة ما بين المدقق الداخلي و الإدارة العليا عندما تؤخذ تقاريره بعين الاعتبار.
نقاط الاختلاف عن الدراسة السابقة	-إبراز مدى أهمية ودور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار.
نقاط التشابه مع الدراسة السابقة	- إبراز الإطار العلمي والعملية للتدقيق الداخلي كوظيفة داخل المؤسسة. -مدى تأثير رأي المدقق الداخلي (من خلال التقارير) على القرارات المتخذة من طرف المسيرين.
الفائدة من الدراسة	معرفة وتوضيح دور وأهمية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات الصائبة داخل المؤسسة الاقتصادية.

الدراسة الثانية

الدراسة	حميدات هوارية 2017
عنوان الدراسة	التدقيق الداخلي و دوره في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة توزيع مواد البناء بمستغانم"
نوع الدراسة	دراسة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير
مجتمع الدراسة	شركة توزيع مواد البناء بمستغانم EDIMCO.
هدف الدراسة	-الاهتمام بالنواحي الوظيفية للتدقيق الداخلي وتبيان الدور الذي يؤديه في مجال تقييم الأداء. - هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تقييم الأداء داخل النظام والمؤسسة.
خطوات الدراسة	تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول : الفصل الأول ويتضمن مدخل عام للتدقيق الداخلي، أما الثاني فيتضمن أساسيات حول تقييم الأداء، أما فيما يخص الثالث فيتضمن الجانب الميداني لدراسة الحالة.
حجم العينة	مدقق شركة توزيع مواد البناء بمستغانم EDIMCO.
الأدوات	مقابلة مع مدقق شركة توزيع مواد البناء بمستغانم EDIMCO.
أهم النتائج	- تقييم الأداء يقوم على التحقيق من كفاية استخدام الموارد المتاحة بغية تحقيق الأهداف. - توجد علاقة بين الأداء الجيد واتخاذ قرارات رشيدة في المنشآت وبين وجود مدقق داخلي لديها. - التدقيق الداخلي أداة تدعيم وتقييم الأداء كونه يشتمل على فحص وتقييم كافة الأنشطة والعمليات كخدمة لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة السابقة	- اعتمدت هذه الدراسة على طريقة دراسة الحالة واعتبار المدقق الداخلي أداة عكس دراستنا التي اعتمدت على نشاط التدقيق الداخلي في حد ذاته من خلال إبراز أهمية الفحص،التحقيق والتقرير.
نقاط التشابه مع الدراسة السابقة	-الاهتمام بنشاط التدقيق الداخلي وتبيان الدور الذي يؤديه في مجال تقييم الأداء من خلال الفحص،التحقيق والتقرير. - التدقيق الداخلي أداة تدعيم وتقييم الأداء كونه يشتمل على فحص وتقييم كافة الأنشطة والعمليات كخدمة لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

<p>معرفة مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.</p> <p>بيان مكانة التدقيق الداخلي في التحقق من صحة البيانات والمعلومات.</p> <p>بيان مدى الاهتمام بأنظمة الرقابة ومساهمتها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.</p>	الفائدة من الدراسة
---	--------------------

ج-الدراسات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والتدقيق الداخلي:

الدراسة	محمد عبد العزيز العبيدي و قصي سالم السالم 2012
عنوان الدراسة	الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية
مجتمع الدراسة	الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية عمان-الأردن
هدف الدراسة	<p>- مساهمة التطبيقات الخاصة بالذكاء الاستراتيجي في جودة التدقيق.</p> <p>- تحديد وتحليل علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي و جودة التدقيق.</p> <p>- تحديد وتحليل اتجاهات التأثير بين الذكاء الاستراتيجي و جودة التدقيق.</p>
خطوات الدراسة	تم تقسيم الدراسة إلى محاور : المحور الأول ويتضمن منهجية البحث، أما الثاني فيتضمن الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وجودة التدقيق، أما فيما يخص الثالث فيتضمن الإطار الميداني، ثم الرابع والذي يتمحور حول الاستنتاجات والمقترحات.
حجم العينة	عينة ب 40 فرد تابعين ديوان الرقابة المالية
الأدوات	تم توزيع 40 استبانة استرد منها 33 فقط صالحة للدراسة.
أهم النتائج	<p>- ضرورة توفر خطة تنظيمية تضمن التحكم في الأداء التدقيقي.</p> <p>- عدم وجود معيارية لتحديد جودة التدقيق سواءا على أساس الزمن أو على أساس عدد التقارير الصادرة أو خطة العمل وبرنامج التدقيق المنفذ فعلا وغيرها من المؤشرات الأخرى.</p>
نقاط الاختلاف عن الدراسة السابقة	<p>- المؤشرات المعتمدة في دراسة أداء التدقيق الداخلي.</p> <p>- المؤشرات المعتمدة في دراسة الذكاء الاستراتيجي</p>
نقاط التشابه مع الدراسة السابقة	<p>- الإشارة الضمنية لضرورة وجود تخطيط استراتيجي لاكتمال علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي و جودة التدقيق.</p>
الفائدة من الدراسة	إظهار مدى إسهام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق جودة التدقيق للمنظمة إضافة إلى ضرورة توافر خطة تنظيمية تتضمن عناصر الجودة لضمان التحكم في الأداء التدقيقي.

مناقشة الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي

أ- دراسة أسامة حسيني (2014) دراسة ماجستير أكاديمي في العلوم الاقتصادية بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في آبار حاسي مسعود" تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، بإتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تالف مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية التخطيط و مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للأشغال في آبار حاسي مسعود البالغ عددهم 26 عامل، عن طريق استبيان مكون من 37 سؤال موزعة على أربعة محاور.

توصلت هذه الدراسة إلى إبراز أهم المعوقات المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتحليلها ثم مناقشتها من خلال مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي كان أبرزها:

- عدم التوفر النسبي لبعض خصائص التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود معوقات تحد من فعالية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء.
- توفر المتطلبات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي نظرا لتفهم المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي مع توفر الظروف الملائمة لنجاحه لدى المؤسسة محل الدراسة.
- عدم توفر المشاركة الفعالة للقيادات التنفيذية في المؤسسة محل الدراسة.

ب- دراسة امال نمر حسن صيام (2010) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة" تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، إذ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانة لجمع البيانات إضافة إلى إجراء 5 مقابلات مع مدراء و أعضاء مجالس الإدارة.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي و مستوى أداء المؤسسات الأهلية.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي البيئي و مستوى أداء المؤسسات الأهلية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية،رسالة وأهداف) و مستوى أداء المؤسسات الأهلية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة إستراتيجية و مستوى أداء المؤسسات الأهلية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية و مستوى أداء المؤسسات الأهلية.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية ومستوى أداء المؤسسات الأهلية.

ج- دراسة محمد حنفي محمد نور تيبيدي (2010) رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان "اثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء" دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية" تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات وما حققته من مزايا وفوائد تتعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، كما هدفت إلى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في هذا القطاع

اشتمل مجتمع الدراسة على ثلاثة أقسام، المستوى الأول و يتمثل في طبقة الإدارة العليا والذي يتكون من المدير العام ونوابه ومساعديه ومدراء الشركات التابعة ومدراء الإدارات الرئيسية، وفي المستوى الثاني تم أخذ عينة عشوائية قوامها 50 بالمائة من نسبة مفردات هذا المستوى إذ تعد نسبياً قليلة إلا أنها أكبر من طبقة الإدارة العليا بكثير، أما في المستوى الثالث تم أخذ عينة عشوائية 10 بالمائة من نسبة أفراد الإدارة التشغيلية وتم إتباع هذا الترتيب على جميع الشركات.

أعد الباحث استبيانين أحدهما موجه لأفراد الإدارة العليا و الوسطى و الآخر لأفراد الإدارة التشغيلية، تم توزيع 168 استمارة واسترجاع 97 منها في الاستبيان الأول، بينما تم توزيع 224 استبانة واسترجاع 185 منها في الاستبيان الثاني.

أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة 80.4 بالمائة من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطى أفادوا بان لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وان تطبيق الإدارة الإستراتيجية لها أثرا إيجابياً على لكفاءة لفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في الميدان.

الدراسات التي تناولت التدقيق الداخلي

أ- البحري زهور و تساليت نادية (2017) رسالة ماستر أكاديمي في علوم المالية والمحاسبة بعنوان دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية "دراسة إستبانية" تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجبيلي بونعامة، خميس مليانة.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية ولأجل الوصول لأهداف الدراسة تم تصميم استبيان و وزع على ستة (6) مؤسسات اقتصادية.

توصلت نتائج الدراسة إلى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المدقق الداخلي و الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.
-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المدقق الداخلي و الإدارة العليا عندما تؤخذ تقاريره بعين الاعتبار.

ب-حميدات هوارية (2017) رسالة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير بعنوان التدقيق الداخلي و دوره في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة توزيع مواد البناء بمستغانم" تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تقييم الأداء داخل النظام والمؤسسة بالاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء بمستغانم.
توصلت نتائج الدراسة إلى أن:

- تقييم الأداء يقوم على التحقيق من كفاية استخدام الموارد المتاحة بغية تحقيق الأهداف.
- توجد علاقة بين الأداء الجيد واتخاذ قرارات رشيدة في المنشآت وبين وجود مدقق داخلي لديها.
- التدقيق الداخلي أداة تدعيم وتقييم الأداء كونه يشمل على فحص وتقييم كافة الأنشطة والعمليات كخدمة لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

الدراسات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والتدقيق الداخلي:

محمد عبد العزيز العبيدي و قصي سالم السالم (2012) دراسة استطلاعية لعينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية و التي عرضت في مؤتمر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة عمان-الأردن بعنوان " الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق" تخصص إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية.
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل علاقة الارتباط واتجاهات التأثير بين الذكاء الاستراتيجي و جودة التدقيق و اثر هذه العلاقة في تعزيز تنفيذ أهداف المنظمة.
- أظهرت نتيجة الدراسة وجود دور ايجابي ومعنوي للذكاء الاستراتيجي بوصفه متغيرا مستقلا في تدعيم جودة التدقيق الداخلي بوصفه متغيرا معتمدا مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة
- أظهرت مدى إسهام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق جودة التدقيق للمنظمة إضافة إلى ضرورة توافر خطة تنظيمية تتضمن عناصر الجودة لضمان التحكم في الأداء التدقيقي.

11-صعوبات الدراسة:

يمكن إيجاز صعوبات الدراسة في النقاط التالية:-
- عدم وجود دراسات تربط بشكل مباشر بين متغيرات الدراسة.

- ضيق الوقت في إعداد هذه الدراسة نظرا لمتطلبات الارتباطات المهنية مما أدى إلى عدم إجراء تريبص كامل و الاكتفاء بإجراء استبانة التي أخذت من الوقت، ونظرا لوجود المؤسسة محل الدراسة في نطاق جغرافي خارج المدينة وبطم استجابة أفراد المؤسسة محل الدراسة في الرد.
- ضعف وعدم الإلمام بتقنية برمجية التحليل الكمي SPSS .

12-خطة الدراسة

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة قمنا بتقسيمها إلى فصلين الأول نظري والفصل الثاني للدراسة الميدانية حيث:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة ويتضمن الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي والتدقيق الداخلي إضافة إلى إستراتيجية التدقيق الشاملة وأداء التدقيق الداخلي.

الفصل الثاني: ويتضمن الإطار العملي والميداني للدراسة وسنتناول فيه الدراسة الميدانية عن طريق استمارة الاستبيان الموزعة على مختلف مصالح مؤسسة لافارج هولسيم حمام الضلعة، ومناقشة وتحليل فقرات أداة الدراسة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V.25، وكذا اختبار فرضيات الدراسة في الأخير.

الفصل الأول



الإطار النظري
للتخطيط الاستراتيجي و التدقيق
الداخلي



تمهيد:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي تجسيدا للصورة المستقبلية المرغوب في الوصول إليها، وبناءا على ذلك يتم التوقع المستقبلي، و تؤخذ القرارات الضرورية، فهو إذن مبني على فكرة التسييق لكل الأعمال والقرارات التي ستقوم بها المؤسسة في المستقبل مع عدم إغفال التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية.

كما تمر المؤسسة في إجراءاتها للتخطيط الاستراتيجي إلى المرحلة الأقرب إلى الميدان العملي وذلك من خلال توزيعها إلى خطط عملية تشغيلية أكثر تفصيلا، ليتم تنفيذها ضمن موازنات لكل قسم أو مصلحة تقنية، ثم المراقبة والتقييم، وهنا لا يسعنا إلا الحديث عن إجراءات ومراحل التخطيط الاستراتيجي والتي تهدف بالأساس و بشكل موجه لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية التقدير.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي قديما في الفكر البشري، وبالتحديد في الحضارة اليونانية القديمة، إذ اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية (ستراتيجا) التي تعني علم الجنرال (ستراتيجوس).

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

أصبح مفهوم الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة والذي يختص بشكل أساسي بتسيير العلاقة بين المؤسسة ومحيطها وفيما يلي تعريفها، مستوياتها وكذا أهميتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية

أولا: الإستراتيجية

- يرى الدكتور كمال قاسمي بأنها " خطة وتحرك مرحلي مدروس تقوم به المنظمة بناءا على تحليل ظروف البيئة الداخلية وتحديد نقاط قوتها وضعفها من جهة، وظروف البيئة الخارجية وتحديد فرصها وتهديداتها من جهة أخرى".

- وتعرف أيضا¹ بسلسلة من العناصر مثل: المهمة، ملف النشاط، التعاون الوظيفي، وسائل العمل، أسلوب التنمية، الأولويات واختيار التحالف. هذه العناصر تعطي مؤشرات عن الكيفية التي تخصص بها الموارد و الجهودات مقدمة كل منها للآخر.

- و هي كذلك² " الإطار الرئيس الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة أغراضها و أهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانیه من مساوئ"

ثانيا: الإدارة الإستراتيجية:

هناك العديد من التعريفات³ للإدارة الإستراتيجية لعديد من علماء الإدارة:

- يعرف أنصوف الإدارة الإستراتيجية بأنها: " تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها.. "

- ويعرفها فراد ديفيد بأنها: " علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها."

- ويعرفها كل من كامفورد و كالاغان بأنها: " الأهداف وخطط التصرف للوصول إليها."

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص. 243.

² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص. 18.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص. 57-62.

- ويعرفها كل من هانغر و ويلن الإدارة الإستراتيجية بأنها: " مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل ".
 - و نرى أن المفهوم الأكثر وضوحا وشمولية هو⁴ أن الإدارة الإستراتيجية هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الاستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية".

الفرع الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية

يمكن النظر للإدارة من خلال عدة مستويات وهذا حسب شكل وحجم المؤسسات الاقتصادية، حيث شهدت في السنوات الأخيرة ظهور مؤسسات عملاقة كالشركات المتعددة الجنسيات، ولذلك ومن أجل تسهيل العمليات والنشاطات المعقدة للمؤسسات الاقتصادية تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية فكل مؤسسة من هذه المؤسسات تتكون من عدة وحدات إستراتيجية⁵، ولقد تم الاتفاق على أن الإستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات هي:-

أولاً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

عند هذا المستوى تقوم الإدارة العليا بتحديد رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية العريضة والاستراتيجيات العامة لكل المنظمة، كما أنها تقرر شأن الموارد التي تحتاجها لجعل إستراتيجيتها مجدية وسهلة التنفيذ بالإضافة إلى توزيع الموارد بين أقسام مختلفة⁶.

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

عند هذا المستوى تركز الإستراتيجية⁷ على الكيفية التي يمكن بها للوحدات التابعة (القسم) للمنظمة المنافسة في السوق الذي تعمل فيه، وعرفت وحدة الأعمال الإستراتيجية بأنها عبارة عن مجال عمل متميز له منافسيه ويمكن إدارته بصورة مستقلة عن أعمال الشركة الأخرى، وتعامل هذه الوحدة من وجهة النظر المالية كمركز ربح منفصل.

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

عادة ما يتم تقسيم المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى عدد من الأقسام الفرعية ، يمثل كل فرع منها جانب وظيفي محدد، والاستراتيجيات عند المستوى الوظيفي تهتم بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المنظمة المختلفة في تحقيق الاستراتيجيات التي يتم إعدادها في المستويين السابقين.

⁴ محمد حنفي محمد، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2017، ص 18.

⁵ حليلة بن عباس، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 5.

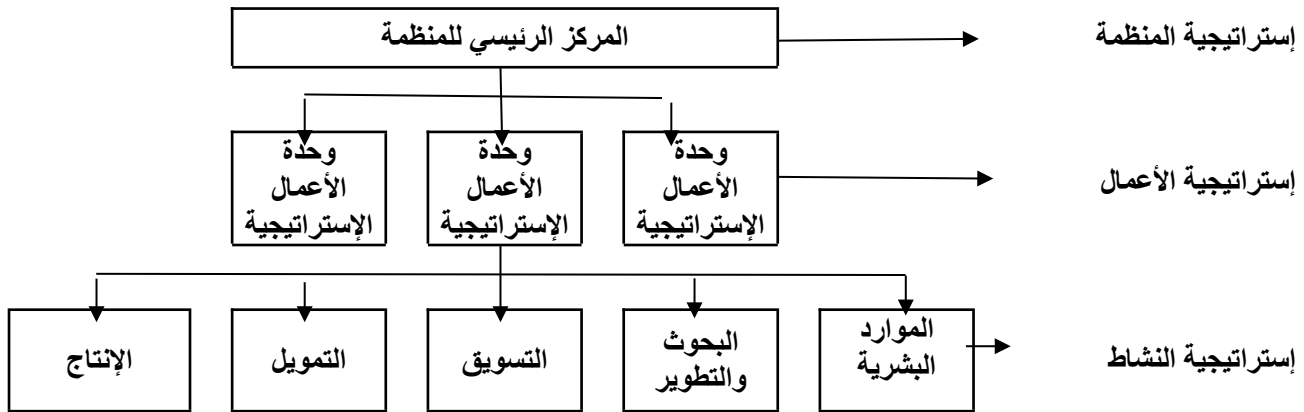
⁶ محمد حنفي محمد، المرجع السابق، ص 41.

⁷ المرجع السابق، ص 41-42.

رابعاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى التشغيلي:

وهي إستراتيجية تنفيذية للإستراتيجيات السابقة الذكر، وتظهر بسبب وجود مشاكل طارئة لذلك لا تتحمل التأخير تحتاج لقرار قوي سريع يتسم بالمرحلية، هذا النوع عادة ما يسمى بالخطط التنفيذية أو التشغيلية أو جداول العمل أو خرائط التنفيذ أو الميزانيات التقديرية.

الشكل رقم (01-01) مستويات الإستراتيجية



المصدر: حليلة بن عباس، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 7.

الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية وأهدافها

أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تتمثل أهمية⁸ الإدارة الإستراتيجية في الآتي:

- تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.
- تؤدي إلى تنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل.
- تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
- تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
- تعمل على توحيد فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- تساعد في تحديد توجهات المستقبل... إلى أين توجه المنظمة؟.
- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشاكل المتوقعة.

⁸ محمد حنفي محمد، المرجع السابق، ص 30.

ثانيا: أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف⁹ التالية:-

- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة التي تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.
- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- زيادة فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المؤسسة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث، والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

حتى تستطيع المؤسسة¹⁰ الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية وضمان الاستمرارية عليها بتبني منهج ومسعى منطقي ألا وهو التخطيط الإستراتيجي.

الفرع الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي

أولاً: التخطيط :

يعتبر التخطيط¹¹ من الوظائف الرئيسية للإدارة وهو يسبق الوظائف الأخرى فالإداري هو في الأصل مخطط لأنه يتخذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة التي ينتمي إليها .والتخطيط بهذا المعنى يسبق التخطيط أي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية و الوقت الملائمين لتنفيذها. وعليه فإن التخطيط على علاقة مباشرة بمفهومين رئيسيين: الأول هو المستقبل و الثاني هو العلاقة بين الأهداف و الطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

و هذه مجموعة من المفاهيم المختلفة التي تخص التخطيط :

- أوضحه الماضي¹² بأنه تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة و الإمكانيات المتاحة ."

⁹ حليلة بن عباس، المرجع السابق، ص 13-14.

¹⁰ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، المرجع السابق، ص 53.

¹¹ أمال نمار، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010، ص 14.

¹² المرجع السابق ص 14.

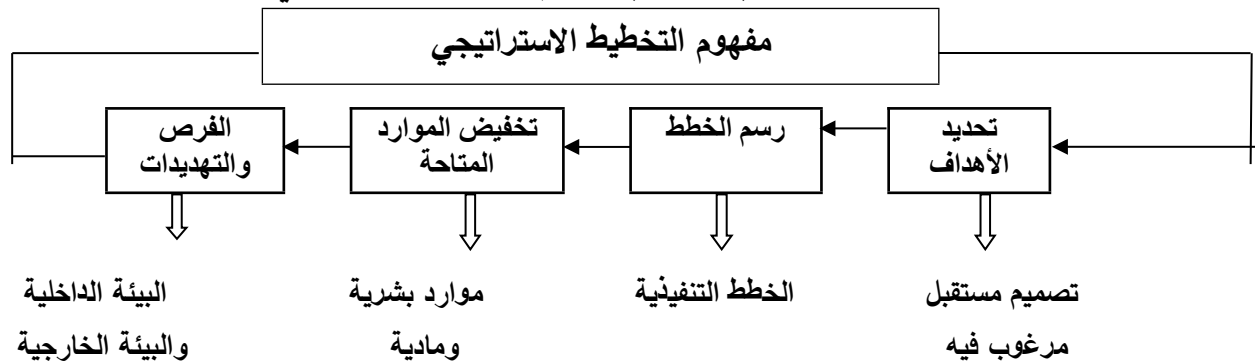
- عرف (اورويك) 13 التخطيط بأنه " عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل ، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين "
- التخطيط¹⁴ المناسب حسب خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) PMEC يساعد في إحداث التحول من مرحلة الرؤى الفردية إلى خطوة الفعل المؤسسي "

ثانيا: التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي¹⁵ محاولة رسمية نظامية لتحديد أين تقف المنظمة و إلى أين تذهب في المستقبل، إذ يعمل على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد كل من الفرص والتهديدات وكذلك تحليل المقومات الداخلية لتحديد كل من أوجه القوة ونقاط الضعف وذلك من أجل تحديد رسالة المنظمة وتكوين السياسات والأهداف وتحديد المسار الذي يحققها. كل هذه العناصر المذكورة تكون لنا ما يسمى في أدبيات إدارة الأعمال الإستراتيجية "بالصياغة الإستراتيجية" إذ تتكون مما يلي:-

- الرؤية الإستراتيجية: هي الصورة الذهنية للمؤسسة، تأمل فيها بتلبية كافة متطلبات عملائها في المستقبل.
- رسالة المؤسسة: تحجب رسالة المؤسسة على سؤالين وهما ماذا نريد ومن نحن؟ لأنها تختصر الهدف من التواجد فهي ملخص للرؤية تنص على كينونة المؤسسة وما تسعى لتحقيقه من أهداف.
- أهداف المؤسسة: يمكن تعريف الأهداف بأنها المخرجات المحددة، أي تلك التي تم تحديدها ووضعها من قبل المنظمة وتسعى بكافة الطرق لتحقيقها.

الشكل رقم (01-02) مفهوم التخطيط الاستراتيجي



المصدر: السالم مؤيد، التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة، مؤتمر إدارة الموارد البشرية، جامعة اليرموك، عمان، ص 20.

ثالثا: الفرق بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط الإستراتيجي

¹³سالم فؤاد و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة - مركز الكتب الأردني - 1998 ص 89.

¹⁴خبراء بيمك 2002 المشرف العلمي عبد الرحمان توفيق، السيناريو فن الحوار الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) الطبعة الأولى القاهرة - مصر- ص 20

¹⁵ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتاب، القاهرة-مصر، 2008، ص 54

يمكن تلخيص أهم الفروق الرئيسية بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط الإستراتيجي في الجدول التالي:-

الجدول رقم (01-02) الفرق بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط الإستراتيجي

التخطيط طويل الأجل	التخطيط الإستراتيجي
يوضع على أساس تغيير العمالة الحالية في المستقبل	يراعي كل التغييرات السياسية والاجتماعية والقانونية في المستقبل
يبني المديرون تصوراتهم على درجة توقعاتهم للظروف المستقبلية	يبني على تحديد واضح للصورة المرغوبة في المنظمة
يقوم دائما على أساس مالية ويهتم بالمنتج والسوق الحالية	يقوم على أسس شاملة ويهتم بمجال المنتج وأسواق المنظمة المستقبلية
توضع الخطط من أسفل إلى أعلى	توضع الخطط من أعلى إلى أسفل
لا يساعد في توجيه الموارد من نقاط الضعف إلى نقاط القوة	يهتم بتوجيه الموارد وفق خطة شاملة
تحلل عناصر البيئة على أساس التفاوض والتشاورم	تحلل عناصر البيئة على أساس نقاط القوة والضعف
يتم الإسقاط فيه على أساس العام الأول من الخطة	يتم وضع إطار متدرج في النظر إلى المستقبل

المصدر: محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتاب، القاهرة-مصر، 2008، ص 57.

جاء التخطيط الاستراتيجي ليضفي أبعادا جديدة على التخطيط الطويل المدى، كونه يراعي التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على حد سواء، إضافة لكونه يراعي الشمولية ويبني على أسس قوية دعوماتها رسالة قوية، أهداف قابلة للتحقيق، ورؤية مستقبلية واعدة.

الفرع الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه

أولا: أهمية التخطيط الإستراتيجي

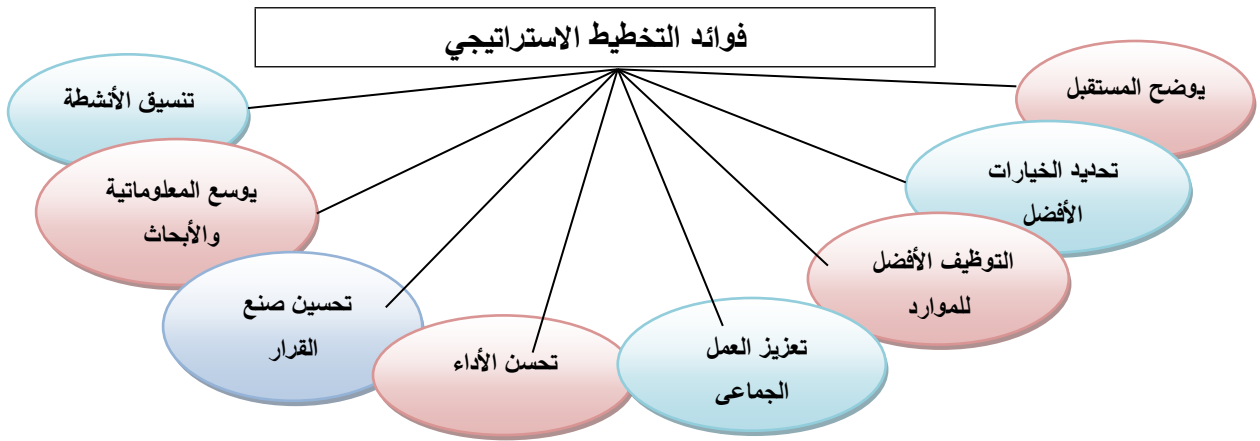
تتلخص أهمية¹⁶ التخطيط الإستراتيجي في كونه يحقق مايلي:-

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية و وضع أهدافها.

¹⁶ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014، ص 73-74.

- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها و وضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملياتها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة، وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب. وهذا ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03) أهمية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014، ص 74 .

ثانياً: أهداف التخطيط الإستراتيجي

- يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقاً لاتجاهات المؤسسة وخصائص الموقف الذي تتم فيه عملية التخطيط، وفي مايلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط الإستراتيجي لتحقيقها¹⁷:
- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدراتها على التعامل مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه.

¹⁷ محمود أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 7-8.

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف الطويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات

الفرع الثالث: إجراءات التخطيط الإستراتيجي ومراحله

أولاً: إجراءات التخطيط الإستراتيجي

إذا كانت أي إجراءات تتعلق بمجموعة قواعد، طرق وتقنيات تسمح بتكوين وإعداد نشاط معين وتوجيهها حتى النهاية المرغوبة، فإن إجراءات التخطيط الإستراتيجي تجمع عملية فكرية بعدد من المصالح الوظيفية والعملية، يطرحون من خلالها الأسئلة¹⁸ التالية ويعنون الإجابة عليها:-

- ماذا يلائمنا أن نفعل؟ أو أين يمكن أن نذهب؟ وهذا يستدعي التحديات والفرص الملائمة أو المناسبة بدراسة المحيط.

- ماذا نستطيع أن نفعل؟ أو أين نستطيع أن نذهب؟ والإجابة بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقاتها.

- ماذا نريد أن نفعل؟ أين نريد أن نذهب؟ وهذا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين والمؤسسة عامة.

- ماذا سنفعل؟ وأين سنذهب؟ وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطط العملية. وهذه الإجراءات تتطابق مع المنهجية العامة للمؤسسات. ولكن لا توجد منهجية متطابقة أو موحدة في كل مكان وزمان ، فكل مؤسسة تكيف هذه الإجراءات مع هيكلها وتنظيمها.

ثانياً: مراحل التخطيط الإستراتيجي

يتم التحضير للتخطيط الاستراتيجي وتحديد اتجاهه والعمل به وفق عدة خطوات متتابعة، إذ لا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها، وتتميز هذه الخطوات¹⁹ بما يلي:-

- جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.

- خطوات العمل مترابطة ومتكاملة.

- خطوات العمل تتميز بالاستمرار، فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية،

وفي ضوء ما تقدم فإن المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي²⁰ هي:-

- مرحلة تحليل وتشخيص الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة في محيطها وهناك من يصطلح بتسميتها بمرحلة التحليل والرصد البيئي.

- مرحلة تحديد أو إظهار السياسة والأهداف العامة والتي يتم فيها إظهار النهايات والغايات التي يراها المسيرون كمجال لعمل المؤسسة.

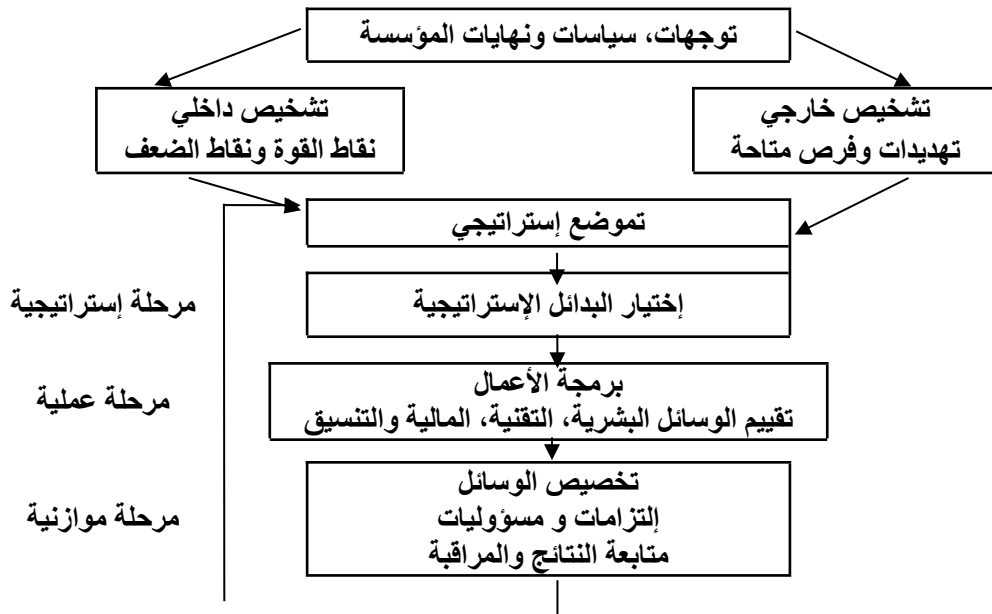
¹⁸ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 67-68.

¹⁹ مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 84.

²⁰ ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 70-79.

- مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية من خلال اختيار إحدى الاستراتيجيات الممكنة والتي تحقق أكبر نسبة نجاح من الإمكانيات أو البدائل المختلفة.
 - مرحلة الخطة العملية وتسمى أيضا مرحلة التطبيق، حيث يتم فيها ترجمة العمليات الضرورية المنبثقة عن الإستراتيجية المختارة إلى برامج عمل أكثر دقة نسبيا.
 - مرحلة الموازنة وتسمى أيضا مرحلة المتابعة والتقييم، ويتم فيها ترجمة الخطة العملية إلى موازنة تقديرية إذ توزع فيها الموارد وتحدد فيها المسؤوليات.
 - التغذية العكسية **feed back** من خلال إعادة استعمال نتائج تحقيق الموازنات كعناصر تدخل في الموازنة المقبلة أو في الخطة المستقبلية.
- يمكن تلخيص مراحل نظام التخطيط الإستراتيجي في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-04) مراحل التخطيط الاستراتيجي



المصدر: ناصر دادى عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 70 .

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي

كان ولا يزال التدقيق الداخلي من الوظائف الداخلية للمؤسسة والتي تعنى بالتحقيق في العمليات والقيود وبشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والمالية وللتأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المؤسسة، ونظرا للتطورات التي حدثت في مجال المال والأعمال بصفة عامة وفي مجال التدقيق بصفة خاصة، تطور التدقيق الداخلي ليصبح أوسع نطاقا وأكثر شمولية إذ أصبح يشمل جميع مجالات عمل المؤسسة المالية والتشغيلية وعلى هذا الأساس أصبح لزاما على عاتق الإدارة العامة إقامة نظام سليم للتدقيق الداخلي يقوم على مبدأ الفحص والتحقيق والتأكد من إتباع موظفي المؤسسة للسياسات والخطط و الإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وكذا قياس صلاحيتهم وصلاحيه أداء وسائل الرقابة الداخلية و اقتراح التحسينات اللازمة حتى تصل المؤسسة إلى المستوى الذي تطمح إليه في رسالتها و رؤيتها في تحقيق أهدافها وخططها المستقبلية.

المطلب الأول: عموميات حول التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي نشاطا تقويميا لجميع الأنشطة والعمليات في المؤسسة، فهو العين الساهرة لإدارة المؤسسة وذلك من خلال الفحص وتقييم فعالية جميع أنظمة الرقابة الداخلية باعتماد معايير معتمدة في عملية التدقيق الداخلي لمختلف هذه الأنشطة والعمليات.

الفرع الأول: مفهوم التدقيق الداخلي وأنواعه

أولاً: مفهوم التدقيق الداخلي

التدقيق لغة : يعني أحكام، ضبط، بحث، تحقيق و إفراط في الدقة²¹.

التدقيق اصطلاحاً : اختلفت مفاهيم التدقيق الداخلي وتنوعت وتطورت مع تطور مراحلها، وعليه نورد بعض المفاهيم الأكثر تداولاً :-

- إن التدقيق الداخلي مفهوم ليس بالجديد فقد عرف منذ فترة زمنية طويلة ومر بمراحل تطوير فبعد أن كان رقابة مالية مستمرة هدفه اكتشاف الخطأ والغش أصبح يقوم على شمولية التدقيق النوعي والاستشاري لتحسين الأداء²².

- عرفه معهد الراجعين الداخليين الأمريكي (IIA) بأنه²³ " نشاط تقييمي مستقل يوجد في الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية، من أجل تقديم حماية للإدارة، عن طريق توفير التحليل والتقييم والتوصيات لإدارة المؤسسة ".

²¹ خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، ط 1 الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص36.

²² المرجع السابق ص 33.

²³ محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ط2 ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2008، ص 194.

- كما عرفه معهد المدققين الداخليين حسب آخر نشرة على 24 أنه " نشاط تأكيدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها، وهو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة، وال توجيه (التحكم) ".
فمن التعريف أعلاه أصبح التدقيق الداخلي ذا صبغة :-

تأكيدية: أن تطمأن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمنشأة مفهومة ويتم التعامل معها بشكل مناسب.
استشارية: لتزويد الإدارة بالتحليلات والدراسات الاستشارية والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات.
مستقل: بارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم.

موضوعي: بأداء الأعمال الموكلة إليه.

- التدقيق وظيفة مستقلة داخل التنظيم وتهدف إلى مساعدة الأفراد للقيام بالمسؤوليات بدرجة عالية من الكفاءة وذلك عن طريق التحليل، التقييم والتوصيات متعلقة بالأنشطة التي تم تدقيقها²⁵.

ويرى كل من صديقي وطواهر أن جل التعاريف ركزت وتمحورت حول ثلاث نقاط رئيسية هي :
" الفحص، التحقيق و التقرير".

1- الفحص : ويقصد به فحص البيانات والسجلات المحاسبية للتأكد من صحة وسلامة العمليات التي تم تسجيلها وتحليلها وتبويبها ، أي فحص القياس المحاسبي وهو القياس الكمي والنقدي للأحداث الاقتصادية الخاصة بنشاط المؤسسة²⁶.

كما يعني الفحص عملية التأكد من صحة قياس العمليات وسلامتها فيما يخص كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية

2- التحقيق : ويقصد به الحكم على صلاحية القوائم المالية الختامية كأداة للتعبير السليم لنتيجة أعمال المؤسسة، وعلى مدى تمثيل المركز المالي للوضع الحقيقية للمؤسسة في فترة زمنية معينة.
وبما أن مخرجات نظام المعلومات المحاسبية تتواجد بالقوائم المالية الختامية للمؤسسة، فإن أي خلل في النظام المولد لها يؤدي حتما إلى خلل في القوائم المالية الختامية بصفة أوتوماتيكية، لذلك فالمراجعة بإمكانها اكتشاف الخلل من خلال تفويم نظام المعلومات المحاسبية والمحافظة على إستراتيجيته في ضل التقيد بمعايير المراجعة المتفق عليها ليسمح لهذا الأخير بتوليد معلومات تكون ممثلة للوضع الحقيقية للمؤسسة.

و تتم الإشارة إلى أن الفحص والتحقيق عمليتان مترابطتان ينتظر من خلالهما تمكين المراجع من إبداء رأي فني محايد فيما إذا كانت عملية القياس للأحداث المالية أدت إلى انعكاس صورة صحيحة وسليمة لنتيجة ومركز المؤسسة الحقيقي²⁷.

²⁴ خلف عبد الله الوردات المرجع السابق ص 36

²⁵ البحري زهور وتساليث نادية، دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص محاسبة وتدقيق جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2017، ص 7 .

²⁶ طواهر وصديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ط1 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2006 ، ص 11

²⁷ طواهر وصديقي المرجع السابق، ص 11 - 12.

3- التقرير: ويقصد به بلورة نتائج الفحص والتحقيق في شكل تقرير يقدم إلى الأطراف المعنية سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجه²⁸.

و على هذا الأساس نستطيع القول بان التقرير هو العملية الأخيرة من التدقيق وثمرتها النهائية يسعى من خلاله المدقق إلى إبداء رأي فني محايد حول المعلومات الناتجة عن النظام المولد لها سواء كانت تختص بالجانب المالي والمحاسبي أو بمجمل النشاطات الأخرى للمؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: أنواع التدقيق الداخلي

تنقسم أنواع التدقيق الداخلي إلى عدة أقسام هي :-

1- **تدقيق الالتزام:** ويهدف إلى التحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها والإجراءات الموضوعية من المنشأة. وتقع على عاتق إدارة التدقيق الداخلي عبء:

- التأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها المنشأة.

- الإلمام الكامل بالقوانين واللوائح والتعليمات العامة.

- رقابة مدى التزام الإدارات المختلفة بتطبيق النظام الداخلي في إداراتهم.

2- **التدقيق التشغيلي:** يعرف بأنه " الفحص والتقييم الشامل لعمليات المشروع لغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقا للسياسات الموضوعية والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة، كما يشمل التدقيق تقييم كفاءة استخدام المواد المادية والبشرية، بالإضافة إلى تقييم إجراءات مختلف العمليات، ويجب أن يتضمن التدقيق أيضا توصيات اللازمة لمعالجة المشاكل، والطرق لزيادة الكفاءة والربحية.

3- **التدقيق المالي:** يهدف إلى التحقق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية وكذلك المحافظة على الأصول. و وفق درجة المخاطر يتم تحديد نوعية التدقيق أهو مسبق أم لاحق؟.

4- **تدقيق نظم لمعلومات:** إن الهدف من تدقيق نظم المعلومات هو التحقق من امن وسلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية والتشغيلية في الوقت المناسب وصحيحة وكاملة ومفيدة.

5- **تدقيق الأداء:** إن الهدف من تدقيق الأداء هو التأكد من الفعالية والكفاءة والاقتصادية لأداء الموظفين ومدى الالتزام بالأنظمة والقوانين.

6- **التدقيق البيئي:** يهدف التدقيق البيئي إلى قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث وما يمكن أن يواجه المنشأة والحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف المصادر التي تؤدي إلى تدهور الأنظمة البيئية ومواردها وحماية البيئة من الاستنزاف أو الانقراض.

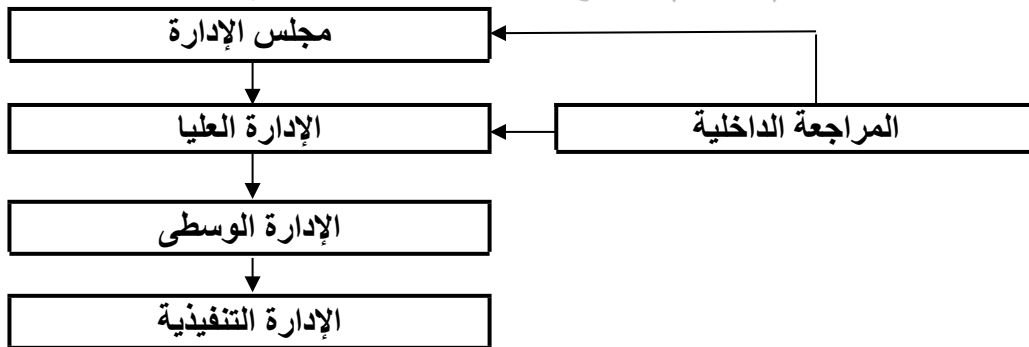
الفرع الثاني: موقع التدقيق الداخلي في التنظيم الإداري

²⁸ المرجع السابق، ص 12.

إن دائرة التدقيق الداخلي²⁹ هي إدارة مستقلة عن الإدارات التشغيلية، وتتبع لأعلى سلطة في الهرم الإداري أي للإدارة العليا، إذ تستمد قوتها وسلطتها منها، ويمكنها موقعها من النظر إلى المنشأة بعمق وشمولية أكبر، ويحقق لها استقلالية أكبر نتيجة ابتعادها عن الإدارات التنفيذية أو التشغيلية، وتحقق لها تبعيتها للإدارة العليا الهدف من وجودها، ألا وهو مساعدة الإدارة العليا في الرقابة على أعمال المنشأة. وعليه يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند تحديد الموقع التنظيمي المناسب لإدارة التدقيق الداخلي الاعتبارات التالية:-

- أن يحدد موقعها عند المستوى الذي يؤكد دعم الإدارة العليا لها.
- أن تكون مسئولة أمام جهة محددة في المنشأة تتمتع بقدر من السلطة الكافية والتي تسمح بتدعيم استقلالية المدقق الداخلي وتتيح له مجالاً أوسع لتأدية أعماله، وتعطي الاعتبار الواجب لتطوير التدقيق الداخلي، وتكون قادرة على متابعة التوصيات بالإجراءات السليمة التي تكفل تنفيذها والتزام الإدارات الأخرى بها.
- أن لا يقوم المدققين الداخليين بتأدية أي أعمال أو أنشطة تنفيذية وذلك لتجنب تعارض المصالح.

الشكل رقم (01-05) موضع المراجعة الداخلية وفقاً للإدارة العليا



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006، ص 236 .

الفرع الثالث: معايير التدقيق الداخلي

أولاً: معايير التدقيق العالمية

عرف معهد المدققين الداخليين المعيار بأنه³⁰ "بيان مهني يصدر عن مجلس معايير التدقيق الداخلي، الذي يحدد المتطلبات اللازمة لتنفيذ مجموعة واسعة من أنشطة التدقيق الداخلي وتقييم أداء

²⁹ ورود ناهض الشوا، دور المدقق الداخلي في إدارة مخاطر بيئة العمل، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2014، ص 23 .

³⁰The Institute of Internal Auditors·International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing Standards· Florida· 2012· P22 . En ligne https://global.theiia.org/_layouts/login.aspx?ReturnUrl=%2ftranslations%2f_layouts%2fAuthenticate.aspx%3fSource%3d%252Ftranslations%252FMemberDocuments%252FFPG%252DAuditing%252DCapital%252DAdequacy%252Dand%252DStress%252DTesting%252Dfor%252DBanks%252DFrench%252Epdf&Source=%2Ftranslations%2FMemberDocuments%2FFPG%2DAuditing%2DCapital%2DAdequacy%2Dand%2DStress%2DTesting%2Dfor%2DBanks%2DFrench%2Epdf consulté le 28/02/2019 à 22:00.

التدقيق الداخلي". وأصدر المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين مجموعة من المعايير التي لاقت قبولا هاما لدى ممارسي التدقيق حتى أصبحت ولا زالت المرجع الأساس لكل مدقق أثناء أداء مهامه. حيث قسمت إلى معايير عامة ومعايير أداء كما هو موضح في الجدول أدناه:-

الجدول رقم (01-03) التقسيمات المختلفة للمعايير العامة ومعايير الأداء

رقم المعيار	المعايير العامة	رقم المعيار	معايير الأداء
1000	الغرض والسلطة والمسئولية	2000	أنشطة التدقيق الداخلي
1100	الموضوعية	2100	طبيعة العمل
1200	الكفاءة والعناية المهنية	2200	تخطيط المهمة
1300	جودة الضمان وبرامج التحسين	2300	أداء المهمة
		2400	نتائج الاتصال
		2500	برامج المراقبة
		2600	قبول الإدارة للمخاطر

المصدر: جمعه أحمد حلمي، المدخل إلى التدقيق الحديث، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2005، ص 96.

ثانيا: معايير التدقيق الجزائرية

إن مهنة التدقيق هي مهنة حديثة نسبيا في الجزائر، فقد أصدرت الجريدة الرسمية في 27 جانفي 2011 مراسيم تنفيذية التي تحدد تشكيلة وصلاحيات الهيئات المشرفة على معايير التدقيق الجزائرية والتي تكمل عملها بالمعايير (ملاحق رقم 4-5-6-7) الموضحة في الجداول أدناه:

الجدول رقم (01-04) معايير التدقيق الجزائرية - حيز التنفيذ 2016-

حسب المقرر رقم 150 المؤرخ في 11 أكتوبر 2016	
رقم المعيار	بيان المعيار
300	تخطيط تدقيق الكشوف المالية
500	العناصر المقنعة
510	مهام التدقيق الأولية - الأرصد الافتتاحية
700	تأسيس الرأي وتقرير التدقيق على الكشوف المالية

حسب المقرر رقم 002 المؤرخ في 04 فيفري 2016	
رقم المعيار	بيان المعيار
210	اتفاق حول أحكام مهام التدقيق
505	التأكيدات الخارجية
560	أحداث تقع بعد إقفال الحسابات و الأحداث اللاحقة
580	التصريحات الكتابية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقررات وزارة المالية.

الجدول رقم (01-05) معايير التدقيق الجزائرية - حيز التنفيذ 2017 و 2018 على التوالي -

حسب المقرر رقم 77 المؤرخ في 24 سبتمبر 2018	
رقم المعيار	بيان المعيار
230	وثائق التدقيق
501	اعتبارات خاصة
530	السبر في التدقيق
540	تدقيق التقديرات المحاسبية بما فيها لتقديرات المحاسبية للقيمة الحقيقية والمعلومات الواردة المتعلقة به

حسب المقرر رقم 23 المؤرخ في 15 مارس 2017	
رقم المعيار	بيان المعيار
520	الإجراءات التحليلية
570	استمرارية الاستغلال
610	استخدام أعمال المدققين الداخليين
620	استخدام أعمال خبير معين من طرف المدقق

المصدر: من إعداد الطالبة البحث على مقررات وزارة المالية.

المطلب الثاني: أهمية التدقيق الداخلي وأهدافه

يقوم التدقيق الداخلي على أساس الاستقلالية إذ يتم إنشائه داخل المؤسسة الاقتصادية من أجل فحص وتقييم مختلف أنشطتها وذلك لأجل مساعدة أعضاء المنظمة في تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية من خلال تزويدهم بالبيانات والمعلومات والدراسات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة لأنشطة التي يتم تدقيقها، وعليه فإن أهمية، أهداف وفروض التدقيق الداخلي ازدادت وتحسنت مع التوسع بالأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف التأكد من دقة وفاعلية الأنظمة والتعليمات والإجراءات المطبقة.

الفرع الأول: أهمية التدقيق الداخلي

كسب التدقيق الداخلي الأهمية من خلال دوره الفعال ومن خلال مهامه في تقديم خدمات التأكيد الموضوعي بفضل فحص وتقييم مختلف الأنشطة المالية والتشغيلية وعمليات الحوكمة، إضافة إلى تقديم الخدمات الاستشارية بتوفير معلومات للإدارة وتقديم التوصيات للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الاتصال الفعال بين كافة الأطراف ذات العلاقة.

وزدادت أهمية³¹ التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي وأصبح نشاطا تقويمي لكافة الأنشطة في المؤسسة وقد بلغت أهمية التدقيق الداخلي لهذه الدرجة للأسباب التالية:-

- التغلب على الصعوبات التي تترتب على الظروف الاقتصادية ويصبح التدقيق الداخلي أداة رقابية هامة تساعد الإدارة العليا على مواجهة الظروف.

- كبر حجم المؤسسات وتعدد منتجاتها وتشابك معاملاتها وحاجتها إلى بيانات موثقة تلزم المؤسسة إلى التدقيق الداخلي للتأكد من صحة البيانات المالية.

- توفير بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

- إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية من أجل التأكد من مدى الالتزام بالخطط والسياسات من أجل تحقيق نتائج فعالة.

- مساعدة مديري المؤسسة على القيام بوظائفهم في الإدارة.

- التحقق من سلامة نظام مسك الدفاتر و ضمان توفير معلومات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: أهداف التدقيق الداخلي

يهدف التدقيق الداخلي إلى مساعدة الإدارة فيما يلي³²:-

أ - تقييم مدى كفاية الرقابة المالية والتشغيلية والالتزام بتطبيقها.

³¹ البحري زهور وتساليث نادية، المرجع السابق، ص 7-8.
³² حميدات هوارية، التدقيق الداخلي ودوره في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017، ص 19 .

- ب- تقييم أداء العاملين والإدارة.
- ج- تقييم وتحسين فعالية عمليات التحكم المؤسسي.
- وحدد المطارنة (2002) أهداف التدقيق الداخلي فيما يلي 33 :-
- أ - مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها والتعرف على أسباب عدم تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المنشأة.
- ب- تقييم النتائج التي تم التوصل إليها مقارنة مع الأهداف المرسومة.
- ج- العمل على تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية والقضاء على الهدر والإسراف في جميع نشاطات المنشأة.
- د- تحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية للمجتمع.
- كما أنه توجد أهداف أخرى تنحصر فيما يلي 34 :-
- أ - متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة وتقييمها. وذلك من أجل اكتشاف نقاط الضعف والنقص في النظم أو الإجراءات المستعملة بقصد التعديل والتحسين اللازمين.
- ب- التحقق من قيم الأصول ومطابقتها مع الدفاتر: وذلك من أجل حماية أموال المشروع.
- ج- التحقق من صحة ودقة البيانات المحاسبية وتحليلها: ويتطلب هذا الأمر من المدقق الداخلي القيام بعملية تدقيق مستمرة مستندياً وحسابياً وما شابهه للتحقق من صحة البيانات والأرقام وملاءمتها للأغراض التي تستخدم فيها، كذلك على المدقق الداخلي أن يقوم بتحليل تلك البيانات بالربط والمقارنة وما شابه، لاستنتاج علاقات معينة بين تلك البيانات الممكن الاستفادة منها في توجيه المشروع.

الفرع الثالث: فروض التدقيق الداخلي

- الفروض عبارة عن معتقدات مسبقة، تبنى على أساسها الأفكار في إطار عملية التحليل حتى تكون ممنهجة، مبسطة وفي إطار حل مشكلة التدقيق، وهي³⁵ كالتالي:-
- قابلية البيانات المالية للفحص.
 - عدم وجود تعارض حتمي بين مصلحة كل من المدقق والإدارة.
 - خلو القوائم المالية وأية معلومات أخرى تقدم للفحص من أية أخطاء غير عادية.
 - وجود نظام سليم للرقابة الداخلية، يلغي احتمال حدوث أخطاء.
 - التطبيق المناسب لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها، يؤدي إلى سلامة تمثيل القوائم المالية للمركز المالي ونتائج الأعمال.

33 عصام محمد الطويل، مدى فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2009، ص 32.

34 خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات "الناحية العلمية والنظرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006، ص 181-182.

35 محمد الطاهر سالم، أهمية التدقيق المحاسبي ومراجعة الحسابات في ترشيد القرارات، مذكرة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015، ص 10.

- العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي سوف تكون كذلك في المستقبل، ما لم يوجد الدليل على عكس ذلك.
- عند فحص البيانات المالية لغرض إبداء الرأي الفني المحايد، فإن المدقق عليه أن يتصرف ويعمل كمدقق فقط.
- القوانين المهنية تفرض على المدقق التزامات مهنية عليه أن يلتزم بها.

المبحث الثالث: مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي

يعد التخطيط الإستراتيجي من أهم الخطوات الضرورية لتحقيق الأهداف، ولذا ينطبق الأمر ذاته على نشاط التدقيق الداخلي لما لديه من أهداف مبرمجة للتحقيق، وهذا ما يسهل الطريق لزيادة فعالية وكفاءة عملية أداء التدقيق الداخلي دون الحاجة إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل وذلك من خلال التمسك بخطة إستراتيجية دقيقة.

المطلب الأول: إستراتيجية التدقيق الشاملة

إن تطوير خطة إستراتيجية للتدقيق الداخلي ليس من شأنه أن يحسن مواءمة التدقيق الداخلي مع أهداف العمل فقط، بل يضمن أن تبقى إدارة التدقيق الداخلي وثيقة الصلة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الفرع الأول: أهم مدارس التفكير الإستراتيجي

عرف الفكر الاستراتيجي عدة مدارس تفكير استراتيجي، اختلفت في محتوى الإستراتيجية ومنهجية صياغتها وتنفيذها. وقد عمل H Mintzberg على تجميعها في عشرة مدارس فكرية..... و يوزع هذه العشرة مدارس على ثلاثة مدارس رئيسية وهي على النحو التالي³⁶ :

- المدارس المعيارية Ecoles Normatives وتضم كل من : مدرسة التصميم Conception، التخطيط Positionnement، والتوقع Planification.

- المدارس الوصفية Ecoles Descriptives وتضم كل من : مدرسة المقابلة Entrepreneuriale، المعرفة Cognitive، التعلم Apprentissage، السلطة Pouvoir، الثقافة Culturelle، والمحيط Environnementale.

- مدرسة التحول Ecole Configuration وتضم مدرسة التشكيل.

نستخلص من خلال هذه المدارس العشرة³⁷ أن للإستراتيجية عدة أوجه ومداخل، وكل مدخل يمثل مفهوما منفردا يفسر جزء وليس كل الإستراتيجية. كما أنه لا تنتج مجموع المداخل مع بعضها مفهوم موحد للإستراتيجية، ويقع على عاتق المسير والباحث إيجاد النموذج المناسب بتكليف المقاربات أو الاعتماد على أحد المقاربات التي تتناسب مع وضعية المؤسسة وخصوصية المحيط الذي تتواجد فيه.

ظهرت مدرسة التخطيط - وهي الملائمة لموضوع الدراسة - نهاية ستينات القرن الماضي،³⁸ وانتشرت أدبيات التخطيط الإستراتيجي في سنوات السبعينات.... فبالنسبة لهذه المدرسة فإن تحديد الأهداف هي نقطة الانطلاق في صياغة الإستراتيجية، حيث يغلب البعد الكمي والرقمي على الأهداف بخلاف المدرسة التصميمية. وهنا يظهر التمييز الواضح بين الإستراتيجية والأهداف. وتلي هذه المرحلة عملية التشخيص الداخلي والخارجي بنفس منهجية المدرسة التصميمية مع التركيز على أدوات التوقع والتسبيق لتحليل التحولات المستقبلية، والتفصيل الدقيق لنقاط القوة والضعف للمؤسسة."

³⁶ مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 56-57.

³⁷ المرجع السابق، ص 70.

³⁸ المرجع السابق، ص 60.

ويمكن تلخيص مبادئ مدرسة التخطيط فيما يلي³⁹ :-

- الإستراتيجية هي نتيجة لسيرورة محكمة و واعية للتخطيط الشكلي، مقسمة على مراحل مختلفة أين كل مرحلة محددة بقوائم ومفصلة بالتقنيات (المحاسبة، التدقيق، البرمجة الخطية....).
- مبدئياً تكون مسؤولية المدير شاملة لكل هذه السيرورة، لكن في الواقع نجد مسؤولية التنفيذ هي على عاتق رجال التخطيط.
- تتبثق الاستراتيجيات من هذه السيرورة، وتكون واضحة حتى تنفذ باهتمام شديد للأهداف، للموازنات، للبرامج وللمختلف المخططات العملية.

الفرع الثاني: مزايا التدقيق الداخلي في ظل التخطيط الإستراتيجي

يرى⁴⁰ أندرسون Anderson 1996 أن المدخل التقليدي لتنفيذ أعمال التدقيق الداخلي يتمثل في تأسيس قسم أو إدارة مستقلة تحتفظ بكادر كامل على أساس دائم يقوم بجميع وظائف التدقيق الداخلي، بينما يقوم المدخل غير التقليدي على أساس أن تبقى المسؤولية عن التدقيق الداخلي من مسؤولية الإدارة، وتوضع في يد شخص كفاء مؤهل من إدارة الشركة، مع جواز تكليف مصدر خارجي لتقديم خدمات التدقيق الداخلي بهدف تحسين الأداء كإستراتيجية عمل تتم بجودة عالية وتكلفة معقولة، ويحبذ انتهاز هذا الأسلوب عندما يتوافر لدى المصدر الخارجي كفاءات نادرة وأشخاص متخصصين. وبغض النظر عن هذا الاختلاف بين المدخلين إلا أن المدقق الداخلي يحقق ما يلي⁴¹ :-

- أن المدقق الداخلي سبب وجوده كل الوقت في المؤسسة ومعرفته لمشاكل المؤسسة، يستطيع أن يلمس كل نواحيه ونشاطاته وإجراءاته والمشاكل المترتبة على ذلك.
- أن عملية التدقيق الداخلي تتم بصورة منتظمة وعلى مدار السنة.
- أن المراجع الخارجي يتحقق أساساً من سلامة المركز المالي وصحة النتائج فهو لن يستطيع أن يعطي الوقت الكافي لاكتشاف الأخطاء والتلاعب، وإنما يلجأ على الاختبارات في مراجعته، ولهذا فإن إدارة التدقيق الداخلي تقوم بمراجعة كاملة بكافة العمليات عن طريق الفحص داخل المؤسسة وعلى هذا فهي تعتبر وقاية لخدمة الإدارة حيث تعمل على قياس وفاعلية نظام الرقابة الداخلية.

و بناء على ما تم ذكره يمكن حصر مزايا التدقيق الداخلي فيما يلي:-

- رفع تقارير التدقيق الداخلي للإدارة العليا حول الأنشطة المختلفة، ومتابعة تنفيذ التوصيات.
- تقييم المخاطر التي قد تواجه المؤسسة بصفة دورية.
- قياس كفاءة الأساليب والإجراءات المتبعة، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تقييم مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات الموضوعية.

³⁹ المرجع السابق، ص 60.

⁴⁰ نبيه توفيق المرعي، دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية، جامعة جدارا، الأردن، 2009، ص 71.

⁴¹ نهلة إبراهيم عبد الكريم، دور التدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والاختلاس: دراسة حالة بنك أم درمان الوطني، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد

15، العدد 2، مصر، 2011، ص 54.

- التقرير عن الأداء العام للمؤسسة وأقسامها ومدى تنفيذها للخطة المرسومة.
- التحقق من دقة وصحة العمليات والمعاملات المالية عن طريق فحص الوثائق المحاسبية.

الفرع الثالث: التخطيط الإستراتيجي لعملية التدقيق الداخلي

تتطوي عملية التخطيط الإستراتيجي للتدقيق الداخلي على وضع المعالم وتوزيع الموارد وإعداد الجداول الزمنية إذ يعد التخطيط أول الخطوات الضرورية لتحقيق الأهداف الموضوعية لأية وحدة تنظيمية، فوجد المعيار العالمي للتدقيق الداخلي 2010 (التخطيط) ينص على ضرورة وجوب وضع خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، في حين أن المعيار العالمي للتدقيق الداخلي 2200 (تخطيط مهمة التدقيق الداخلي) ينص على وجوب وضرة وضع خطة عمل لكل مهمة من مهام التدقيق تتضمن أهداف المهمة، ونطاقها وتوقيتها والموارد المخصصة لها مع الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية وأهداف ومخاطر التي تواجهها المؤسسة.

إن⁴² أسهل طريقة لزيادة كفاءة وفعالية عملية التدقيق دون الحاجة إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل هو التخطيط بشكل دقيق بالرغم من إدراك المدققين بأن عملية التخطيط جزء هام من عملية التدقيق إلا أنها كثيرا ما تهمل أو تعطي العناية المناسبة.

- فعلى المدقق أن يخطط للعملية الرقابية بما يضمن إجراء رقابة عالية تضمن الكفاءة والفعالية وبطريقة اقتصادية.

- على الجهاز الأعلى للرقابة أن يعطي الأولوية للمهام الواجبة قانونيا، ويأخذ بالاعتبار الأولوية للمجالات الاجتهادية ضمن مهمة الجهاز.

- عند التخطيط لعملية الرقابة على المدققين أن يأخذوا في الاعتبار:-

(1) التعرف على الجوانب الهامة للبيئة التي تعمل فيها الجهة الخاضعة للرقابة.

(2) تحديد أهداف الرقابة والاختبارات الضرورية لتحقيقها.

(3) تقييم نظام الرقابة الداخلية للجهة الخاضعة للرقابة وبرنامج عملها.

(4) يعد برنامج الرقابة للعمل المقترح.

(5) مراجعة النتائج والتوصيات التي تم الإبلاغ عنها سابقا.

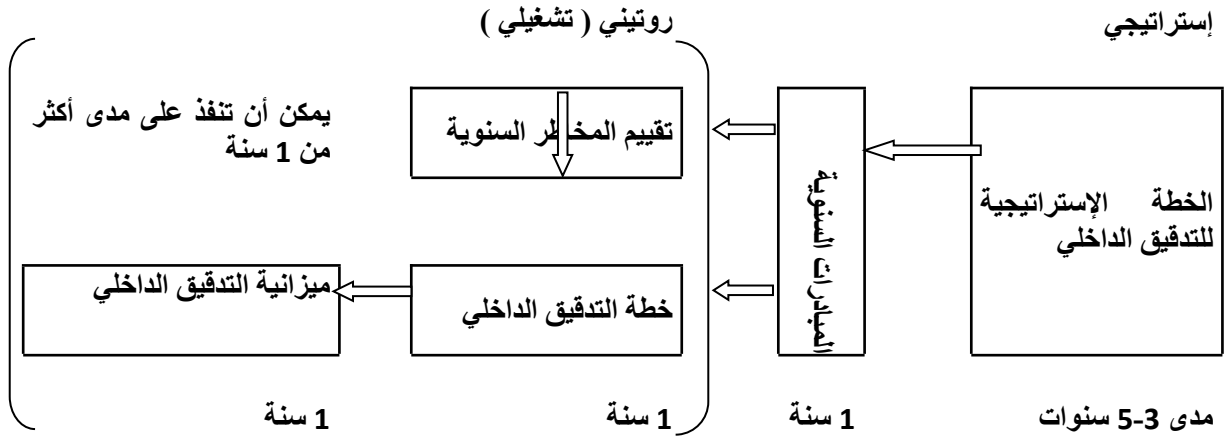
و⁴³ يمكن لرؤساء التدقيق الداخلي التنفيذيين الآن تحديد الثغرات بين الحالة الراهنة والرؤية المستقبلية ووضع الأهداف والمبادرات لمعالجة الفجوة، وفي حال وجود أهداف ومبادرات مناظرة عديدة ولا حصر لها، فإن المرء يحتاج إلى أن يضع في الاعتبار إجمالي الوقت الذي سيخصص لهذه

⁴² خلف عبد الله الوردات، المرجع السابق، ص 438.

⁴³ <http://www.internalauditor.me/ar/article/improving-internal-audit-performance-through-strategic-planning/> En ligne page consultée le 01 / 05 / 2019 à 22 : 45 .

المبادرات، ومن شأن هذه المبادرات أن تزود في نهاية المطاف خطة التدقيق الداخلي السنوية كما هو مبين في الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم (01-06) رؤية تقديرية لعملية التخطيط الاستراتيجي للتدقيق الداخلي



<http://www.internalauditor.me/ar/article/improving-internal-audit-performance-through-strategic-planning/>

المطلب الثاني: أداء التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي أحد المحاور الجوهرية التي يعتمد عليها في قياس وكشف مختلف الملاحظات المعيقة لعملية تحقيق الأهداف، لذا فإن تحديد مقومات أداءه وتفعيلها يحسن من تحقيقها على المدى الطويل.

الفرع الأول: عموميات حول الأداء

أولاً: مفهوم الأداء:

إن الأصل اللغوي لكلمة الأداء ينحدر من الكلمة اللاتينية " Performare " التي تعني إعطاء الشكل لهيئة معينة، وبعدها اشتقت منها اللفظة الانجليزية " Performance " والتي تعني القدرة على تنفيذ مهمة أو تأدية عمل⁴⁴.

كما يعرف الأداء على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁴⁵.

وعليه فإنه يمكن القول أن الأداء ناتج تفاعل عنصرين أساسيين هما: الفعالية والكفاءة.

⁴⁴ Abed Allatif Khemakhem·La dynamique du contrôle de gestion·2 édition·Dunod· Paris· 1976· P310 .

⁴⁵ عداي الحسيني وفلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص. 231.

الفعالية: تعرف الفعالية على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك⁴⁶ . أي أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من المتوقعة كلما كانت أكثر فعالية والعكس.

الكفاءة : تعرف الكفاءة على أنها "الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر⁴⁷ . أي الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد من أجل بلوغ الأهداف.

ثانيا: مفهوم أداء التدقيق الداخلي

إن تحرك دور التدقيق الداخلي نحو تدقيق العمليات التشغيلية، والمساهمة في إدارة المخاطر بمختلف أنواعها، والعمل كمستشار داخلي يسعى إلى توفير المعلومات ليس للإدارة فقط بل للعديد من أصحاب المصالح، جعل وظيفة التدقيق الداخلي تواجه تحدياً لإثبات أهميتها وإقناع الأطراف المرتبطة بها بأهمية الدور الذي تؤديه. الأمر الذي يستلزم البحث عن آلية حديثة لتقييم أداء وظيفة التدقيق الداخلي، بما يتناسب مع طبيعة دورها في ظل إطار الحوكمة، وبما يساعد علي رفع مستوى كفاءة أداء المدقق الداخلي، وإتاحة الفرصة لإمكانية مراجعة جودة أداء التدقيق، ويمكن إدارات المنظمات من تقييم مقدار مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي بها في تحقيق أهدافها التنظيمية واستراتيجياتها الموضوعية . وهو ما أكده المعيار الدولي للتدقيق الداخلي (1300) وتفسيراته "على مدير التدقيق تطوير والحفاظ على تأكيد الجودة، و برامج التحسين بما يغطي جميع جوانب أنشطة التدقيق الداخلي . وأنه ينبغي أن يتضمن برنامج ضمان وتحسين الجودة التقييمات الداخلية والخارجية، وأن يسمح هذا البرنامج بتحسين نشاط التدقيق الداخلي وتحسين عمليات المنظمة (AII 2009) ومع ذلك فإن المعيار لم يتضمن أي تفاصيل تتعلق بأدوات التقييم أو الكيفية التي يمكن بها رصد وتقييم أداء التدقيق الداخلي."⁴⁸ وعليه تم اعتماد الفحص، التحقق والتقرير كأبعاد لأداء التدقيق الداخلي في دراستنا " مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي "

الفرع الثاني: المراحل العملية لإنجاز التدقيق الداخلي

مهما كان الهدف المسطر ومهما اختلفت مواضيع التكليف الخاصة بعملية التدقيق الداخلي ، إلا أنها تشترك فيما بينها في التسلسل المنطقي لمراحلها وفي التقنيات المستعملة والقواعد الواجب احترامها تحقيقا لعمل كامل فعال، إذ تستوجب دائما العبور على ثلاث مراحل أساسية هي:-

أولا: مرحلة التحضير للمهمة

إن مهمة التدقيق الداخلي⁴⁹ " تستوجب تحضيراً جيداً حتى يتمكن لها من تحقيق أهدافها المسطرة والتي تعتبر بمثابة الإطار الذي يحدد مجال تدخلها، فمهمة التدقيق الداخلي تبدأ غالبا بعد إرسال الإدارة العامة

⁴⁶ الشيخ الداوي، تحميل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2009-2010، ص.217

⁴⁷ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001، ص.88

⁴⁸ En ligne <http://kenanaonline.com/users/amrawa/posts/611445> page consultée le 25 / 05 / 2019

à 21 : 55 .

⁴⁹ لطفي شعباني، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2004، ص 77-79.

للمؤسسة للأمر بالمهمة إلى قسم التدقيق الداخلي"، تليها خطة التقرب التي تتسم بجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة، ثم يأتي بعد ذلك إعداد جدول القوى والضعف اعتمادا على ما تم جمعه من بيانات ومعلومات في المرحلة السابقة، ثم بناءا على ذلك يتم إعداد تقرير توجيهي قابل للتعديل، وبناءا عليه يتم إعداد برنامج التحقق والذي يتضمن: توزيع الفريق، التخطيط ومتابعة أعمال المدققين وغيرها من الخطوات الخاصة بالمهمة.

ثانيا: مرحلة العمل الميداني

أو ما يصطلح على تسميتها بمرحلة تنفيذ المهمة، و⁵⁰ " تعتبر هذه المرحلة كالانطلاقة الرسمية لعملية المراجعة والتي تهدف إلى الوصول لنتائج وأجوبة لتساؤلات مسيري المؤسسة الطالبين لخدماتها" والتي تستهل أولى خطواتها ب: تخطيط عمل التدقيق والذي يعمل على تنظيم مهمة التدقيق زمانا ومكانا، ثم إعداد وثيقة ورقة التغطية والتي تعتبر وسيلة للربط بين برنامج التحقق والعمل الميداني لقسم أو جزء منه بنتائجه، تليها إعداد ورقة إبراز وتحليل المشاكل الميدانية التي يلتقي بها المدقق الداخلي أثناء قيامه بمهمته. وعند جمع وترتيب هذه الأوراق يمكن تشكيل التقرير النهائي لهذه المهمة.

ثالثا: مرحلة عرض النتائج

أو ما يصطلح على تسميتها بمرحلة إنهاء المهمة، و⁵¹ " تعتبر هذه المرحلة كمرحلة أخيرة لمهمة المراجعة الداخلية والتي تنتهي بإعطاء تقرير نهائي يسلم لطالب خدماتها " أو للإدارة العليا، تتسم هذه المرحلة بإعداد هيكل التقرير المعد أساسا من تجميع المشاكل المذكورة في ورقة إبراز وتحليل المشاكل من جهة، والنتائج المذكورة في ورقة التغطية من جهة أخرى فهي الأساس في إعداد التقرير النهائي للمهمة. يليها العرض النهائي عرضا شفويا لمجمل الملاحظات الهامة والأساسية، ثم يلي ذلك إعداد تقرير التدقيق الداخلي والذي يعد الخطوة الهامة في الإبلاغ عن نتائج المهمة والتي تتوج باقتراحات لمجموعة من التصحيحات وتتبعها في الخطوة الأخيرة والتي اصطلح على تسميتها بحالة أعمال التحسين.

الفرع الثالث: التدقيق الداخلي كتنقية دعم للتخطيط الاستراتيجي

التدقيق الداخلي أو ما يسمى بالمراجعة الداخلية⁵²، فهي وظيفة تعنى بعملية مراقبة وتدقيق مختلف أنشطة المتابعة، والتنفيذ في المؤسسة، فهي بشكل آخر بوليس البوليس La police des polices، ويعتبر من الوظائف الإستراتيجية التي تضمن مساعدة عقلانية للتسيير في المؤسسة، أي تقدم الدعم لمتخذي القرار فيها، وعلى رأسهم مدير المؤسسة، وهي الاطلاع وملاحظة أنظمة المراقبة في المؤسسة، وتقديم تحاليل وآراء حولها، وتقترح أدوات التوجيه والتعديل. والتدقيق الداخلي، أو المراجعة الداخلية، كمهمة⁵³، يمكن أن يتم النظر إليه من خلال أربعة أشكال:

⁵⁰ المرجع السابق، ص 79- 80 .

⁵¹ المرجع السابق، ص 80- 81 .

⁵² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي مرجع سابق، ص 180 .

⁵³ المرجع اسابق، ص 181 .

1- هل أعمال المؤسسة مطابقة مع إجراءاتها، ومع القانون وسياستها واستراتيجياتها ؟ وبذلك تعالج مجال التوافق.

2- هل المؤسسة تستعمل وسائل متكيفة الأهداف التي تتابع ؟ وهو تدقيق فعالية/كفاءة.

3- هل المؤسسة تقوم بما تعلنه رسميا ؟ وهو تدقيق انسجام/دقة.

4- هل المؤسسة هي في مرحلة مع تطورات المحيط في شكل الطرق والوسائل ؟ هل تملك الطاقات من أجل تصحيح النقائص، هل لها وعي بتحديات السوق وكذا بأخطاره، وفرص، وقوة وضعف ؟

ومن ناحية المجال، التدقيق قد يشمل مختلف نشاطات، الطرق والنتائج.

و باعتبار التدقيق الداخلي هدفه دعم المسير الأول في المؤسسة فيفترض أن يكون ملحقا به، ولكن في حياد للقائم بالوظيفة التدقيقية، ويجب أن يهدف المدقق إلى الأهداف التالية:-

1- الصيانة والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

2- جودة ودقة وحسن حركة المعلومات.

3- الفروقات التي يجب تصحيحها من حسن تطبيق واحترام الخطط.

4- الأخطار الواجب القضاء عليها من أجل تحسين كفاءات التسيير، التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: بناء النموذج النظري للدراسة

يعتبر إعداد النموذج النظري للدراسة أهم خطوة من خطوات الدراسة، إذ يعبر بوضوح من خلال إعطاء صورة واضحة وشاملة عن طبيعة المتغيرات (متغير مستقل، متغير تابع) كما يظهر مختلف العلاقات بين متغيرات الدراسة.

الفرع الأول:بناء النموذج

يتكون عنوان الدراسة من بنيتين أساسيتين وهما: التخطيط الإستراتيجي والتدقيق الداخلي، إذ نهدف من خلال هذه الدراسة إبراز مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، ولهذا الغرض تم إعداد فرضيات تتماشى و متطلبات هذه الدراسة.

الفرع الأول: إعداد فرضيات الدراسة

لقد اعتمدنا في التقسيم الأولي لفرضيات الدراسة على أربعة فرضيات هي:

-يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.

-يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحقيق فعالية التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية من خلال إجراءات الفحص، التحقق والتقرير.

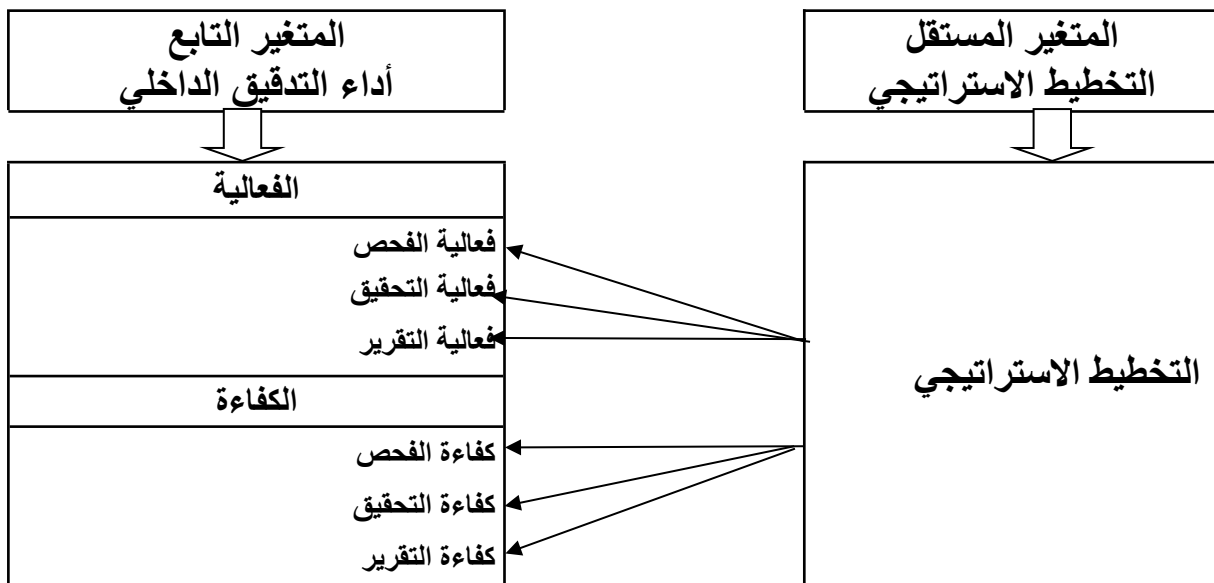
-يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحقيق كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية من خلال إجراءات الفحص، التحقق والتقرير.

إلا أنه تم تعديلها بالشكل المطروح في المقدمة وذلك تبياناً لمساهمة التخطيط الإستراتيجي في أداء التدقيق الداخلي من خلال إبراز أداء التدقيق الداخلي قبل تبني التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الثاني: التمثيل البياني

نهف من خلال هذا النموذج النظري للدراسة توضيح مساهمة التخطيط الإستراتيجي في أداء التدقيق الداخلي من خلال إبراز مختلف أبعاد الأداء وتضمينها الأبعاد الرئيسية لإجراءات التدقيق الداخلي، والتمثيل الموالي أكثر توضيحاً لذلك.

الشكل رقم (01-07) التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

يعد التخطيط الاستراتيجي نظاما فعالا يمر بعدة مراحل تتعلق بقواعد وضوابط تمر عبر تقنيات تسمح بتكوين وإعداد نشاط ما، وتوجيهه حتى النهاية المرسومة له، ذلك أن إجراءات التخطيط الإستراتيجي تجمع عملية فكرية بعدد من المصالح الوظيفية والعملية أهمها المصالح التي تقوم على أداء نشاط التدقيق الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، حيث أن هذه الوظيفة والتي تهدف بالأساس إلى التحقق الإنتقادي المنتظم لمختلف الأنشطة الأخرى للمؤسسة من خلال برنامج محدد مسبقا بهدف الخروج برأي فني محايد عبر إجراءات الفحص، التحقيق ثم إعداد التقرير الملائم للوضع.

كل هذا، وما سبق ذكره في الفصل الأول أدى بنا إلى التأكيد العقلاني في إبراز أهمية ووجوب إعداد خطط إستراتيجية لتحسين أداء مختلف المصالح المرشدة لأنشطة المؤسسة الاقتصادية وعلى رأسها نشاط التدقيق الداخلي للمؤسسة مما جعلنا ننتج من خلال هذه الأفكار من الجانب التنظيري إلى الجانب العملي وذلك للتحقق من فرضيات هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار العملي والميداني
للدراسة

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري وتحديد فرضيات الدراسة، يأتي الفصل الثاني وهو الجانب العملي والميداني والذي اعتمدنا فيه على دراسة استبائية للتحقق من صحة الفرضيات والخروج بنتائج، ولضمان إتباع خطوات منهجية علمية وسليمة لدراستنا، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما على التوالي:

- المبحث الأول:

ويتناول إجراءات الدراسة الميدانية حيث يتضمن ثلاثة مطالب، الأول يتناول تعريف وجيز عن المؤسسة ميدان الدراسة، الثاني يخص الإطار المنهجي للدراسة ، أما الثالث فيتناول بناء أداة الإستبانة ومعالجتها إحصائياً.

- المبحث الثاني:

ويتضمن عرض وتحليل بيانات الدراسة حيث بدوره يتضمن مطلبان، الأول يتناول الوسط الإحصائي للعينة، أما الثاني فقد تم تخصيصه لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية منهج الدراسة وأدواتها، إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة كما تم التطرق أيضا إلى بناء أداة الإستبانة ومعالجتها إحصائيا.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

بما أن بحثنا يندرج تحت بحث العلوم الاقتصادية والبحوث الكمية، اعتمدنا على المنهج الوصفي، وبالتالي استخدمنا في دراستنا هذا المنهج لوصف العلاقة بين المتغيرات (المتغير المستقل ويتمثل في التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع والمتمثل في أداء التدقيق الداخلي) ومنه نلجأ أيضا إلى تفسير هذه العلاقة وذلك لقياس قوة العلاقة و الأثر الناجم عنها، في حين تم استخدام أسلوب الاستبيان لترجمة البيانات الأولية لمخرجات "SPSS".

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة الاقتصادية لافارج هولسيم بحمام الضلعة ولاية المسيلة، إذ يرجع سبب اختيار هذه المؤسسة كمجتمع للبحث من بين المؤسسات الأخرى نظرا لكونها تابعة لمؤسسة عالمية تتبنى الفكر الاستراتيجي وتحترم المعايير العالمية للتدقيق الداخلي، وعلى ضوء إشكالية، فرضيات وخصوصية الدراسة اتضح لنا أن استمارة الاستبيان هي الأنسب حيث تم توزيع 50 استمارة استبيان على مختلف مصالح مؤسسة لافارج تم استرجاع 40 استمارة شكلت عينة للدراسة.

الفرع الثالث: أدوات الدراسة

حتى تكتمل الدراسة الميدانية علميا وعمليا، وعلى ضوء إشكالية وفرضيات دراستنا الكمية ، تم تصميم استبانته كونها الأنسب والأكثر ملائمة كأداة جمع للمعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة.

▪ يعد الاستبيان Questionnaire من أدوات البحث العلمي الأكثر شيوعاً وفي الآونة الأخيرة حيث ازداد استخدامه في البحوث العلمية حتى أنه أصبح الأداة الأولى التي تجمع بها المعلومات التي يمكن على ضوءها اختبار فروض الدراسة.

▪ البرنامج المستخدم للتحليل: تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.25 Statistical Package for the Social Sciences

▪ تم اختبار فرضيات البحث باستخدام التقنيات الإحصائية التالية:

✓ التحليل العاملي الاستكشافي.

✓ إختبار (KMO and Bartlett's Test)

- ✓ تحليل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.
- ✓ مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة).
- ✓ تقنية العينة الأحادية في البيانات اللامعلمية.
- ✓ تقنية العينة المترابطة.

المطلب الثاني: المؤسسة ميدان الدراسة

تم اختيار مؤسسة لافارج هولسيم LAFARGE HOLCIM لدراسة هذه نظرا لكونها المؤسسة الأقرب والأنسب للدراسة.

الفرع الأول: مؤسسة لافارج هولسيم LAFARGE HOLCIM في لمحة

لافارج هولسيم⁵⁴ (Lafarge Holcim)، هي مؤسسة عالمية رائدة في مجال مواد البناء والحلول التي تخدم البناء والمهندسين المعماريين والمهندسين في جميع أنحاء العالم، تنتج عمليات المجموعة الاسمنت والركام والخرسانة الجاهزة التي تستخدم في بناء المشاريع التي تتراوح بين المساكن الفردية والمشاريع المحلية الصغيرة إلى مشاريع البنية التحتية الأكبر والأكثر تقنية وتحدياً، مع تزايد تأثير التحضر على الناس وعلى كوكب الأرض، تقدم المجموعة منتجات مبتكرة وحلول بناء مع التزام واضح بالاستدامة الاجتماعية والبيئية؛ ولها بصمة عالمية متساوية في التوازن بين الأسواق النامية والناضجة؛ يعمل بها 90.000 موظف في حوالي 2300 موقع تشغيل (بما في ذلك أكثر من 1400 في الخرسانة الجاهزة وأكثر من 650 في المجاميع وأكثر من 220 مصنع أسمنت وطحن). ولدت لافارج هولسيم من اندماج شركتي لافارج وهولسيم في عام 2015. مع أكثر من 180 عاماً من الخبرة المشتركة، تهدف المجموعة الموحدة إلى الدخول في عصر جديد من التقنيات والابتكارات الرائدة في صناعة مواد البناء لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

هولسيم

1912: أنشأت شركة هولسيم بافتتاح أول مصنع أسمنت في هولدربنك (سويسرا) من قبل أدولف جيغي Gygi Adolf، ثم انضم بعد عامين إلى شركة إرنس تشميد هايني ذات الرؤية الصناعية.
1922-1931: عبور الحدود. بدأت الشركة الاستثمار في أعمال الاسمنت في دول أوروبية أخرى وفي مصر ولبنان وجنوب إفريقيا.
1942: إنشاء مرفق البحث والاختبار (المركز التقني هولدربنك).

⁵⁴ مكي مصطفى، اثر نقل ممارسات إدارة الموارد البشرية شمال-جنوب على أداء العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات:دراسة حالة شركة لافارج هولسيم الجزائر، ، مذكرة ماستر، معهد علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص 56-57.

1952-1961: عقد من التوسع المتزايد. في عام 1960، بعد دخول السوق الكندية، تم افتتاح منشأة كبيرة لإنتاج الاسمنت في ميشيغان (الولايات المتحدة الأمريكية)، في نفس الوقت تقريباً استثمرت شركة شميدهايني في مصنع صغير بالقرب من ساو باولو (البرازيل).

1962-1991: مجموعة عالمية واحدة. بدأ هولدرينك مرحلة التوسع في أمريكا اللاتينية. في عام 1974، قام هولدرينك بأول خطوة له في آسيا بمشاركة في الفلبين. في وقت لاحق، بدأ هولدرينك في استكشاف أسواق جديدة: إسبانيا في عام 1980 وأوروبا الشرقية والصين والهند وجنوب شرق آسيا في أوائل التسعينيات.

2001: تم تغيير اسم الشركة إلى هولسيم عن طريق التصويت في الاجتماع العام السنوي.

2014: أعلنت شركتا لافارج وهولسيم عن مشروع الدمج.

2015: إغلاق عملية الدمج، التي أنجبت شركة لافارج هولسيم، الشركة الرائدة في صناعة مواد البناء

لافارج

1833: ولدت شركة لافارج في لوتيل (Le teil) (أرديش فرنسا)، اذ بدأ جوزيف أوغست بافين دي لافارج في عمليات استخراج منتظمة في المحاجر الكلسية.

1864: أول مشروع رئيسي: قناة السويس. فازت لافارج "بعقد القرن" في مصر وسلمت 200,000 طن من الجير الهيدروليكي اللازم لبناء أرصفة ممرات قناة السويس.

1887: أول مختبر أبحاث عالمي على الاسمنت. بعد نجاحها التجاري، افتتحت شركة لافارج مختبراً للأبحاث بالقرب من لوتيل، فرنسا. هذا المختبر هو الأول في العالم المتخصص في الاسمنت.

1950-1970: التوسع الدولي في أمريكا الشمالية والجنوبية. من خلال إنشاء المنشآت والاستحواذ على الشركات، أسست شركة لافارج موقعاً جيداً في الولايات المتحدة وكندا والبرازيل.

1980-1990: الذهاب إلى العالمية. قادت شركة لافارج توسعاً دولياً كبيراً مع عمليات جديدة في منطقة جنوب الصحراء الكبرى وشرق إفريقيا وكذلك في الصين والهند وكوريا الجنوبية.

2008: الاستحواذ على شركة أوراسكوم للإسمنت. استحوت لافارج على شركة أوراسكوم للإسمنت، المجموعة الرائدة في مجال الاسمنت في الشرق الأوسط وحوض البحر الأبيض المتوسط، مع المركز الأول في الأسواق الرئيسية في مصر والجزائر والإمارات العربية المتحدة والعراق.

2014: أعلنت شركتا لافارج وهولسيم عن مشروع الدمج.

2015: إغلاق عملية الدمج، التي أنجبت شركة لافارج هولسيم، الشركة الرائدة في صناعة مواد البناء.

الفرع الثاني: فرع مؤسسة لافارج هولسيم في الجزائر

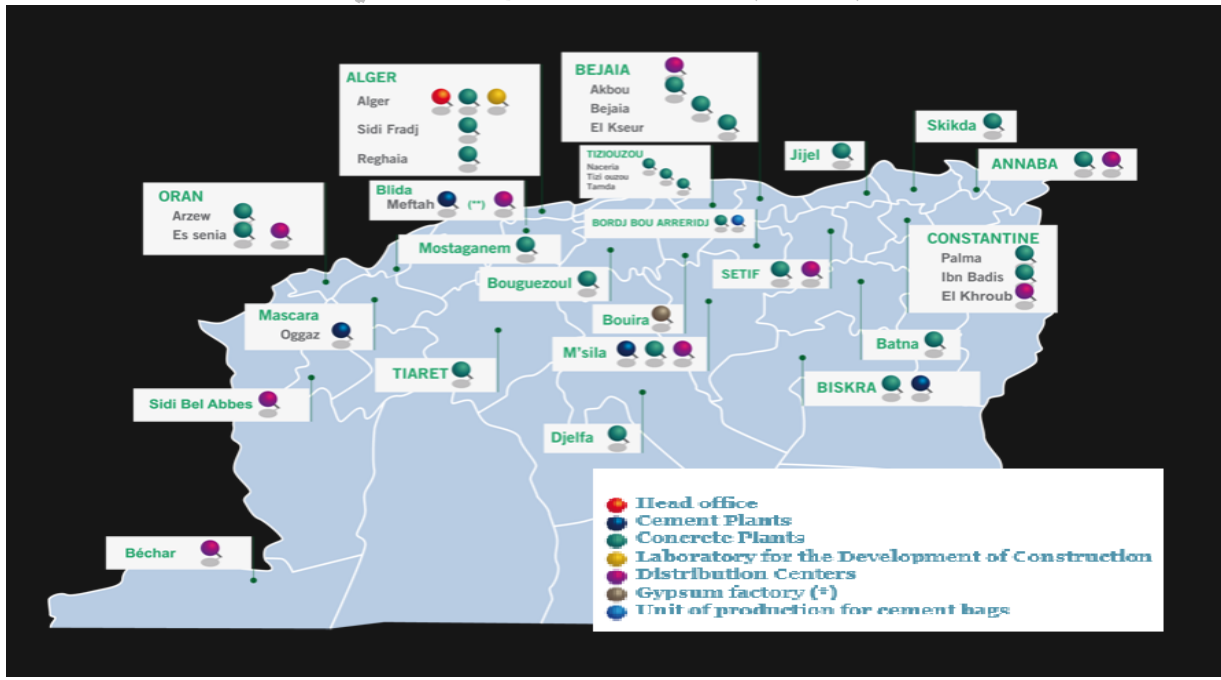
مقرها في الجزائر العاصمة⁵⁵، عضو في مجموعة لافارج هولسيم وهي أكبر مورد متنوع لمواد البناء في الجزائر؛ إن خبرتها في مجال الصناعة، والأشخاص، والتميز في التصنيع، والتقاني في مجال

⁵⁵ المرجع السابق، ص 57.

الصحة والسلامة، وتركيز العملاء هي أصولها لتطوير أحدث مواد البناء حتى يبنى العالم بشكل أفضل ويوفر البنية التحتية التي تربط بين الناس؛ توظف لافارج هولسيم 5500 موظف بما في ذلك المقاولين من الباطن، منهم 2200 عامل (10% إيطارات، 20% مهرة و 60% عمال تنفيذيين) كل هؤلاء ملتزمون بشدة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر.

مع وجود خطة نمو قوية لتطوير مواقعنا في جميع أنشطتنا، تعمل الشركة في الجزائر من خلال أنشطة الاسمنت، الملاط، المجاميع والخرسانة والجبس حيث تمتلك ثلاثة مصانع أسمنت: المسيلة بقدره إنتاج 5.2 طن، وأوكاز بقدره إنتاج 3.6 طن، وبسكرة بقدره إنتاج 2.7 طن (بالاشتراك مع مجموعة سواكري)، بسعة 11.9 مليون طن سنوياً. بالإضافة إلى ذلك، تعمل شركة لافارج الجزائر بالشراكة مع شركة جيكا مفتاح لإنتاج الاسمنت (1.5 مليون طن سنوياً)؛ علاوة على ذلك، أطلقت أول سوبر ماركت لمواد البناء Binastore brand مما يتيح الوصول إلى مجموعة من المواد والمعدات اللازمة للبناء.

الشكل رقم (02-01) تموقع شركة لافارج هولسيم في الجزائر.



المصدر: الموقع الخاص بالشركة على الانترنت.

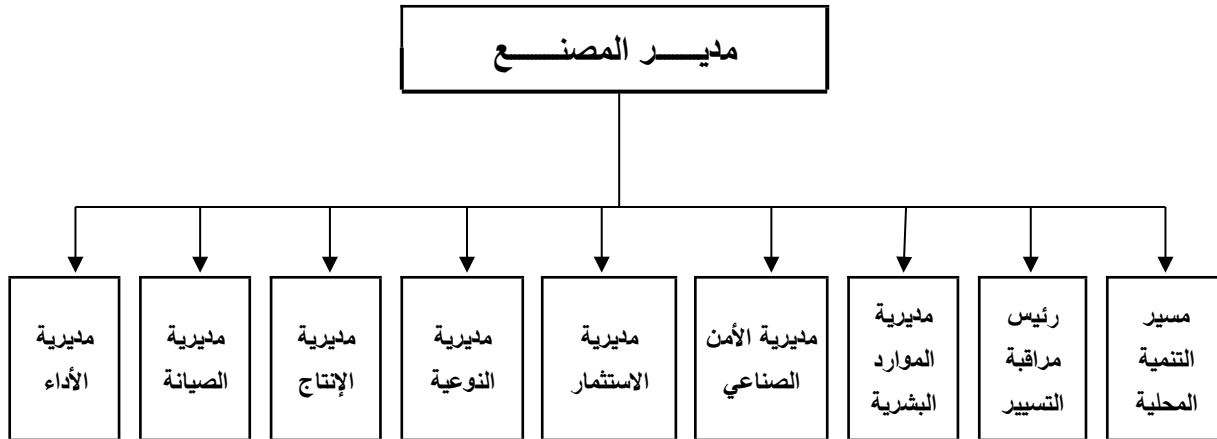
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

يتضح من الشكل أدناه أن الهيكل التنظيمي⁵⁶ يتكون من عدة مديريات، حيث يشرف مدير المصنع على سبعة مديريات وهي : مديرية الأداء، مديرية الصيانة، مديرية الإنتاج، مديرية الجودة والنوعية،

فاروق حريزي، أثر استخدام الانترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017⁵⁶، ص 206.

مديرية الموارد البشرية، مديرية الاستثمار، مديرية الأمن الصناعي، كما يشرف على مديرية فرعية لمراقبة التسيير ومسير التنمية المحلية.

الشكل رقم (02-02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة



المصدر: فاروق حريزي، أثر استخدام الانترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص 206.

المطلب الثالث: بناء أداة الاستبيان ومعالجتها إحصائيا

لأجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، تم إعداد استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب، وبغرض جمع حقائق تخص متغيرات الدراسة تم تسليط الضوء على مختلف الروابط الموجودة بين المتغير المستقل والمتمثل في التخطيط الإستراتيجي، وبين أبعاد المتغير التابع والمتمثل في أداء (فعالية-كفاءة) التدقيق الداخلي.

الفرع الأول: بناء الإستبانة

أولاً: أقسام الاستبيان و يتكون من قسمان رئيسيان هما على التوالي:-

- القسم الأول: يحتوي معلومات شخصية من حيث الجنس، السن، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية.

- القسم الثاني: ويتضمن محاور الدراسة وهي في مجملها خمسة محاور بمعدل 89 سؤالاً حيث تم إعادة نفس أسئلة المحورين اثنان وثلاثة في المحاور أربعة وخمسة لأجل تبيان الفرق بين أداء (فعالية-كفاءة) التدقيق الداخلي قبل وبعد تبني التخطيط الإستراتيجي. إذ يمثل المحور الأول المتغير المستقل ويتمثل في التخطيط الاستراتيجي، أما باقي المحاور تعكس المتغير التابع والمتمثل في أداء التدقيق الداخلي، وهي كالتالي:-

-المحور الأول: يعكس واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة لافارج هولسيم.

-المحور الثاني: يعكس فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج هولسيم قبل تبني التخطيط الإستراتيجي وينقسم إلى ثلاثة أبعاد هي :

- أ- فعالية الفحص. ب- فعالية التحقيق. ج- فعالية التقرير.
- المحور الثالث: يعكس كفاءة التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج هولسيم قبل تبني التخطيط الإستراتيجي وينقسم إلى ثلاثة أبعاد هي :
- أ- كفاءة الفحص. ب- كفاءة التحقيق. ج- كفاءة التقرير.
- المحور الرابع: يعكس فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج هولسيم بعد تبني التخطيط الإستراتيجي وينقسم إلى ثلاثة أبعاد هي :
- أ- فعالية الفحص. ب- فعالية التحقيق. ج- فعالية التقرير.
- المحور الخامس: يعكس كفاءة التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج هولسيم بعد تبني التخطيط الإستراتيجي وينقسم إلى ثلاثة أبعاد هي :
- أ- كفاءة الفحص. ب- كفاءة التحقيق. ج- كفاءة التقرير.

ثانيا: صياغة الأسئلة وجاءت أسئلة القسم الأول بناءا على ما جاء في الدراسات السابقة أما أسئلة القسم الثاني فبالإضافة إلى ما جاء في الدراسات السابقة إلا أنه تم الاعتماد في جزء كبير على ما جاء في المعايير العالمية للتدقيق خاصة معايير الأداء (2000) وتتعلق بأنشطة التدقيق الداخلي (ومعايير طبيعة العمل (2100).

وقد اشتملت الإستبانة على الأسئلة المقيدة للإجابة عنها باختيار واحد من الاختيارات الخمسة المطروحة وهي: أتفق تماما، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماما، وذلك بوضع علامة في الإجابة المناسبة لذلك، أي تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02) يمثل مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
الوزن المرجح	5	4	3	2	1

الفرع الثاني: صدق الإستبانة

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين(الملحق رقم 02)، إذ تعددت توجيهاتهم على ضرورة التقليل والحذف لبعض العبارات من المحاور وإضافة عبارات إلى محاور أخرى، وبناءا على الملاحظات والتوجيهات التي أقرها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين لتكون الاستمارة في صورتها النهائية وهي موضحة في الجدول الملحق رقم 01.

ثانيا: الصدق البنائي (اختبار الثبات الكلي لمحاور الاستبيان)

بعد استخدامنا للتليل العاملي الاستكشافي من أجل دراسة الصدق البنائي لبنود الاستبيان تم الحصول على مجموعة من المخرجات المتعلقة بالبرمجية SPSS والتي منها الجدول المتعلق بالتباين الكلي Total Variance Explained

وبما أن نسبة التغير حددت بـ 40% أي تفوق الـ 30% وهي النسبة المقبولة لدراسة التباين بين إجابات أفراد العينة، تم حذف بندين، حيث أصبح الاستبيان يحتوي على 87 بند (فقرة) يبينه جدول التباين الكلي و مصفوفة العوامل بعد التدوير في الملحق رقم 03.

الفرع الثالث: الاتساق الداخلي

للبحث عن قوة درجة الارتباط بين بنود كل بعد قمنا باستخدام اختبار ألفا كرونباخ الذي كانت نتائجه (ملحق رقم 04) كما يلي :-

الجدول رقم (02-02) الاتساق الداخلي (قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد)

ملاحظة	قيمة Alpha Cronbach 's	عدد البنود	اسم البعد	البعد	المتغير
ممتاز	0.871	21	واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة لافارج هولسيم	X	التخطيط الإستراتيجي
	0.741	17	فعالية التدقيق الداخلي قبل تبني التخطيط الإستراتيجي	A	أداء التدقيق الداخلي
	0.844	16	كفاءة التدقيق الداخلي قبل تبني التخطيط الإستراتيجي	B	
	0.936	17	فعالية التدقيق الداخلي بعد تبني التخطيط الإستراتيجي	C	
	0.849	16	كفاءة التدقيق الداخلي بعد تبني التخطيط الإستراتيجي	D	
ممتاز	0.937	معامل الثبات الكلي لجميع البنود			

المصدر: مستخرجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS-25

الملاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة جدا حيث تتراوح ما بين 0.741 و 0.936 في الأبعاد المشكلة لمحاور الاستبيان فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0.937 مما يدل على صدق وثبات الأداة و قدرتها على تحقيق أغراض و أهداف البحث.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

لأجل الوقوف على مدى جوهر تأثير المتغيرات على الظاهرة المدروسة تم القيام بعرض وتحليل بيانات الدراسة من خلال الوصف الإحصائي للعينة و اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للعينة

تم الوصف الإحصائي للعينة من خلال توصيف توزيعها حسب متغيرات: الجنس، السن، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

الفرع الأول: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الجنس والسن

أولاً: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الجنس

تم إعداد الجدول التالي، والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس من معطيات برمجية SPSS-V 24 في الملحق رقم (05).

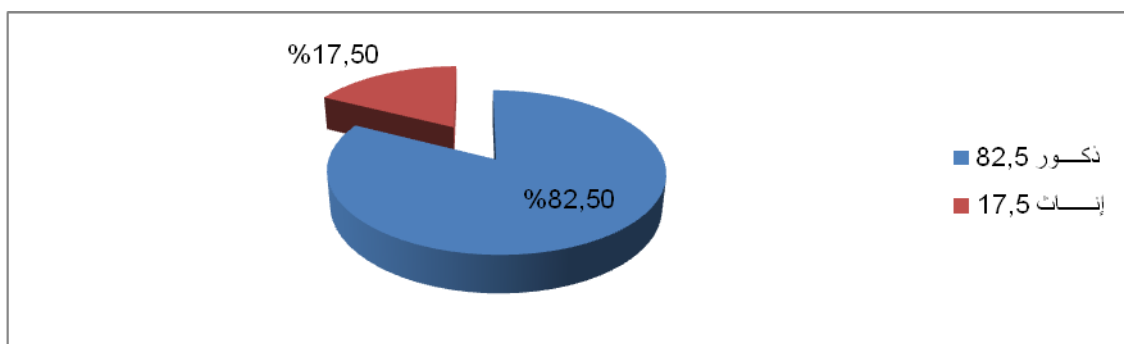
الجدول رقم (02-03) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرارات	النسبة %
01	ذكر	33	82.50
02	أنثى	07	17.50
	المجموع	40	100

المصدر: مستخرجة اعتماداً على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS-25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، إذ نلاحظ حجم الذكور (33) بنسبة أعلى ومقدارها 82.50 %، أما الإناث فقد بلغ عددهن (07) أنثى بنسبة قدرت بـ 17.50 %.

الشكل رقم (02-03): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL.

ثانيا: توزيع عينات الدراسة حسب متغير السن

تم إعداد الجدول التالي، والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن من معطيات برمجية SPSS-V 24 في الملحق رقم (05).

الجدول رقم (04-02) توزيع أفراد العينة حسب السن

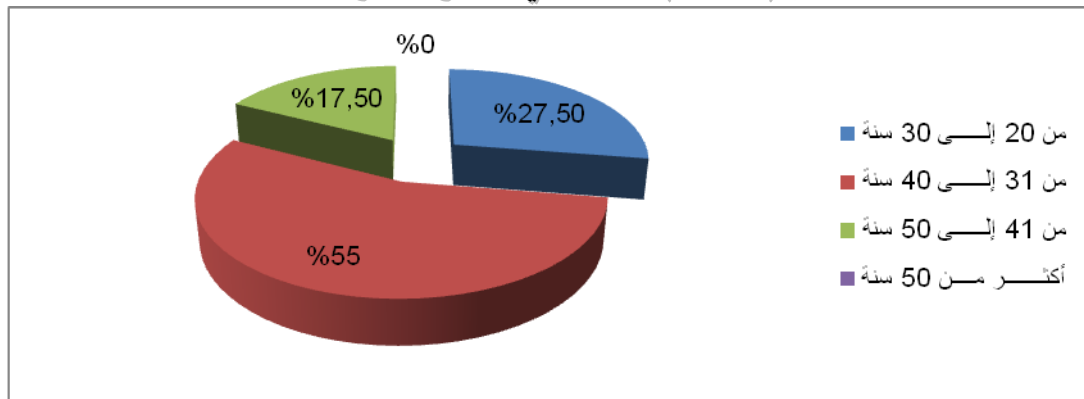
الرقم	الجنس	التكرارات	النسبة %
01	من 20 إلى 30 سنة	11	27.50
02	من 31 إلى 40 سنة	22	55.00
03	من 41 إلى 50 سنة	07	17.50
04	أكثر من 50 سنة	/	/
المجموع		40	100

المصدر: مستخرجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS-24

من خلال النسب المقدمة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أكبر نسبة 55% والمقدرة بـ 22 فردا هي من الفئة العمرية [من 31 إلى 40 سنة] وهي فئة الكهولة، تليها نسبة 27.50 % والمقدرة بـ 11 فردا من الفئة العمرية [من 20 إلى 30 سنة] والتي تعبر عن فئة الشباب، أما الفئة العمرية الثالثة [من 41 إلى 50 سنة] والمقدرة بـ 7 أفراد قدرت بـ 17.50 %، في حين لا يوجد من المبحوثين من يبلغ عمره أكثر من 50 سنة.

ويستنتج مما سبق أن معظم المبحوثين من فئة الكهولة و الشباب وهذا مؤشر إيجابي، إذ يلاحظ من هذا الجدول أن توزيع أعمار المبحوثين يتسم بالتوازن النسبي إلى حد ما، ولعل ذلك يدعم تواصل الأجيال.

الشكل رقم (04-02) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL.

الفرع الثاني: توزيع عينات الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية

أولاً: توزيع عينات الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

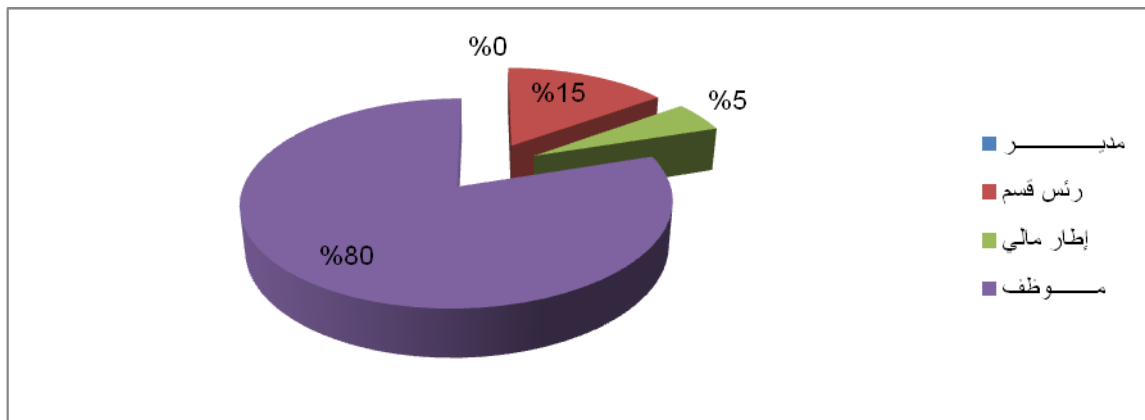
تم إعداد الجدول التالي، والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي من معطيات برمجية SPSS-V24 في الملحق رقم (06).

الجدول رقم (05-02) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الرقم	المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة %
01	مدير	/	/
02	رئيس قسم	06	15,00
03	إطار مالي	02	05,00
04	موظف	32	80,00
	المجموع	40	100

المصدر: مستخرجة اعتماداً على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS-24 من خلال نتائج الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي نلاحظ عدم تجاوب مدراء مؤسسة لافارج هولسيم مع أسئلة الاستبيان في حين استجاب 80 % من موظفي المؤسسة يلي ذلك رؤساء الأقسام بنسبة 15%، ثم 5% من فئة إطار مالي.

الشكل رقم (05-02): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL.

ثانيا: توزيع عينات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

تم إعداد الجدول التالي، والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي من معطيات برمجية SPSS-V 24 في الملحق رقم (06).

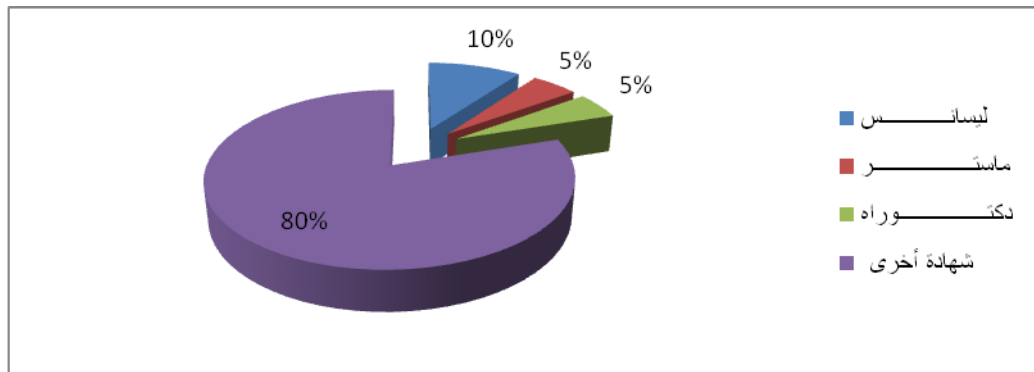
الجدول رقم (02-06) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة %
01	ليسانس	04	10.00
02	ماستير	02	05.00
03	دكتوراه	02	05.00
04	شهادة أخرى يتوزعون كالتالي:	32	80.00
	مهندس دولة INGENIEUR	03	07.50
	شهادة الأعمال التطبيقية الجامعية DEUA	04	10.00
	تقني سامي TS	10	25.00
	تقني T	09	22.50
	شهادة الكفاءة المهنية CAP	06	15.00
	المجموع	40	100

المصدر: مستخرجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS-24

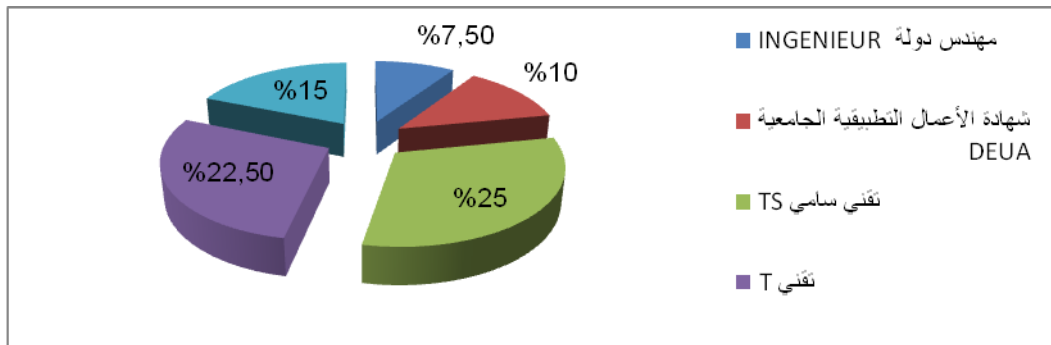
الملاحظ من الجدول أعلاه أن 37.50 % (نسبة معتبرة) من ذوي مؤهل علمي جامعي : ليسانس (10%)، ماستر (5%)، دكتوراه (5%)، ومهندسين (7،50%) وحاملي DEUA (10%). في حين أن أكثر نسبة لأفراد العينة هم من ذوي الشهادات التقنية والكفاءة المهنية لاحظ الشكل رقم (2-15) والشكل رقم (2-ب) أدناه.

الشكل رقم (02-6 أ): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL.

الشكل رقم (02-6 ب): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حاملي الشهادات الأخرى



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL.

ثالثاً: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

تم إعداد الجدول التالي، والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية من معطيات برمجية SPSS-V 2 في الملحق رقم (06).

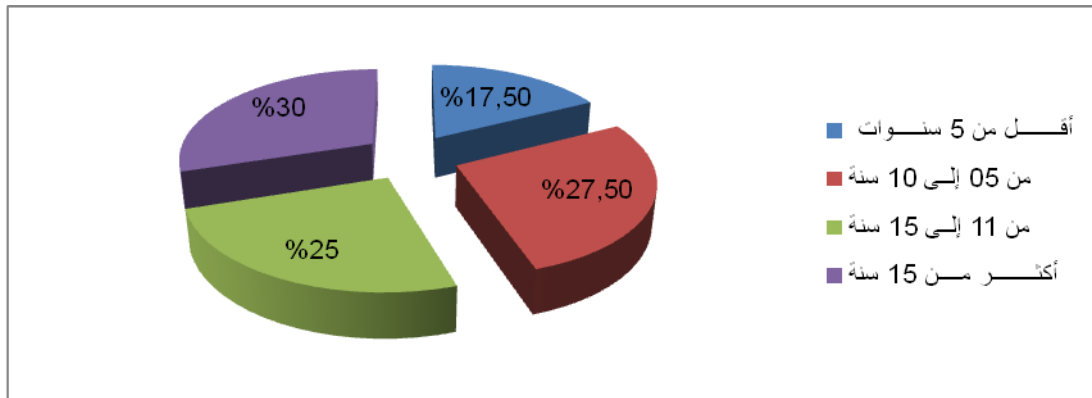
الجدول رقم (02-07) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية

الرقم	الجنس	التكرارات	النسبة %
01	أقل من 5 سنوات	07	17.50
02	من 05 إلى 10 سنة	11	27.50
03	من 11 إلى 15 سنة	10	25.00
04	أكثر من 15 سنة	12	30.00
المجموع			100

المصدر: مستخرجة اعتماداً على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS-24

من معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة 30% هي لنوي الخبرة لأكثر من 15 سنة، تليها نسبة 27.50% للفئة من 05 إلى 10 سنوات خبرة، ثم نسبة 25% للفئة من 11 إلى 15 سنة خبرة، ثم تأتي النسبة الأدنى وهي مقترنة بالفئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات وهذا راجع لكون مؤسسة لافارج لا تقيم مسابقات في التوظيف .

الشكل رقم (07-02) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب تحديد فرضيات الدراسة ثم اختبارها وعرضها للمناقشة كل على حدى لاستخلاص نتائج الدراسة.

الفرع الأول: تحديد الفرضيات

تم تحديد فرضيات الدراسة بناء على إشكالية البحث والأسئلة المستتبطة منها على النحو الآتي:-
الفرضية الأولى: يوجد تطبيق جيد للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة لافارج هولسيم، وللتحقق من هذه الفرضية تم إدراج محورا كاملا يضم 21 بندا تم تجميعها وإدراجها من خلال الدراسات السابقة، ولأجل اختبار هذه الفرضية وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي تبين بأنها لا تتبع التوزيع الطبيعي.
الفرضية الثانية: يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج، ولأجل التحقق من هذه الفرضية تم إعداد محوران كاملان، المحور الثاني عن فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج قبل تبني التخطيط الإستراتيجي وضم 17 بندا، والمحور الرابع عن فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج بعد تبني التخطيط الإستراتيجي وضم أيضا 17 بندا بنفس الصياغة للمحور

الثاني (أي أن العينة مترابطة)، إذ تم اختبار هذه الفرضية من خلال إخضاعها للاختبار بدءاً بالإحصاء الوصفي للعينة المترابطة، ثم علاقة العينات المترابطة بيرسون، يليها اختبار t للعينات المترابطة الهادف لمقارنة متوسط عينتين مرتبطتين (نفس افرء العينة قبل وبعد إجراء الاختبار).

الفرضية الثالثة: يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج، ولأجل التحقق من هذه الفرضية تم إعداد محوران كاملان، المحور الثالث عن كفاءة التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج قبل تبني التخطيط الإستراتيجي وضم 16 بنداً، والمحور الخامس عن كفاءة التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج بعد تبني التخطيط الإستراتيجي وضم أيضاً 16 بنداً بنفس الصياغة للمحور الثالث (عينة مترابطة)، إذ تم اختبار هذه الفرضية من خلال إخضاعها للاختبار بدءاً بالإحصاء الوصفي للعينة المترابطة، ثم علاقة العينات المترابطة بيرسون، يليها اختبار t للعينات المترابطة الهادف لمقارنة متوسط عينتين مرتبطتين (نفس افرء العينة قبل وبعد إجراء الاختبار).

فيما أظهر الجدول في الملحق رقم (07) لاختبار التوزيع الطبيعي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) وذلك لأن حجم العينة لدينا لا يتجاوز الـ 50 مفردة، حيث لدينا 40 مفردة فقط، وبالتالي نستخدم اختبار شابيرو ويلك ShapiroWilk الذي كانت دلالاته الإحصائية $sig > 0,05$ وعليه فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

بعد اختبار التوزيع للبيانات، والذي تبين أنه لا يتبع التوزيع الطبيعي سنقوم باختبار فرضية واقع التخطيط الإستراتيجي باستخدام تقنية العينة الأحادية في المتغيرات اللامعلمية بالاستعانة بالاختبار شابيرو ويلك (أنظر الملحق رقم)

وعليه تم صياغة الفرضية الصفرية (H_0) والفرضية البديلة (H_1) كما يلي :-

H_0 : لا يوجد تطبيق جيد للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسة لافارج إذا كان $sig < 0.05$.

H_1 : يوجد تطبيق جيد للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسة لافارج إذا كان $sig > 0.05$.

الجدول رقم (02-08) اختبار Shapiro-Wilk

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of الخطيط equals 3,00	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

المصدر: مستخرجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS-24

إذن من خلال الجدول السابق (02-08) يتضح لنا أن $sig > 0.05$ عليه نقوم بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية (العدمية)، أي أنه يوجد تطبيق جيد للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسة لافارج.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

ترتكز التقنية الإحصائية المستعملة في هذه الحالة على التحقق من الفرضية التي تم فيها تقييم المستجوبين فيها مرتين مثل قياس فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج قبل تبني التخطيط الإستراتيجي وبعد تبني التخطيط الإستراتيجي، مع احترام الشروط التالية:-

✓ يجب أن يكون توزيع الفرق بين متوسط المتغيريين طبيعي، وعندما يكون حجم العينة كبيرا فإن هذا الشرط يمكن تجاوزه. وتبقى نتيجة اختبار موثوقا بها.

✓ يجب أن يكون المتغيران يتناولان نفس الموضوع وإنما أحدهما يقيس هذا الموضوع قبل والآخر بعد فترة زمنية معينة، شرط أن يكون هذا الاختبار على نفس العينة.

✓ يجب أن يقاس هذان المتغيران على مقياس كمي مستمر (مثل ليكارت الخماسي والسباعي...إلخ).

وعليه يتم صياغة الفرضية الصفرية (H_0) والفرضية البديلة (H_1) كما يلي :-

- H_0 : لا يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج إذا كان

$sig < 0.05$.

- H1: يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج إذا كان

$$.0.05 > sig$$

في دراستنا هذه لدينا عينة من 40 فرد قاموا كلهم بالإجابة على أسئلة محاور الدراسة قبل وبعد تبني التخطيط الاستراتيجي، وهذا بهدف حساب متوسط المؤشرات التي تقيس الفعالية قبل وبعد تبني مؤسسة لافارج للتخطيط الاستراتيجي .

وفي الجدول الموالي إحصائيات العينة المترابطة من برنامج SPSS V 24 ويعرض متوسط الفعالية قبل وبعد تبني مؤسسة لافارج للتخطيط الاستراتيجي، والانحراف المعياري و متوسط الخطأ المعياري. وقد تم تقسيم محور الفعالية إلى ستة أبعاد وهم : الفحص والتحقيق والتقرير قبل وبعد تبني التخطيط الاستراتيجي من قبل مؤسسة لافارج.

الجدول رقم (02-09) الإحصاء الوصفي للعينة المترابطة (الفعالية بعد وقبل تبني التخطيط الاستراتيجي)

		المتوسط	عدد العينة	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
1	فعالية الفحص بعد	1.9500	40	0.58617	0.09268
	فعالية الفحص قبل	2.5125	40	0.49984	0.07903
2	فعالية التحقيق بعد	2.0875	40	0.86148	0.13621
	فعالية التحقيق قبل	3.3625	40	0.65032	0.10282
3	فعالية التقرير بعد	1.4000	40	0.64251	0.10159
	فعالية التقرير قبل	1.8625	40	0.51872	0.8202
4	الفعالية بعد	1.6000	40	0.52134	0.08243
	الفعالية قبل	1.9875	40	0.52486	0.08299

المصدر: مستخرجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS-24

والجدول التالي رقم (2-10) يعرض علاقة بيرسون للعينات المترابطة، العلاقة كبيرة عند مستوى دلالة (0.024) و ($r=0.356$) وهو دال إحصائياً، من الطبيعي جداً أن يكون لدينا معدل ارتباط مقبول لأن القياسات المتكررة تأتي من نفس المستجوبين.

كما تمت ملاحظة أن $\text{sig} = 0.706$ (أي أن $0.05 < \text{sig}$) في السطر الثالث من الجدول (2-9) والتمثل في العلاقة بين فعالية التقرير بعد وقبل تبني التخطيط الاستراتيجي بمعدل ارتباط $r = -0.062$ وهو ما يعكس ارتباط عكسي ضعيف، إلا أنه لم يؤثر في مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج هولسيم.

الجدول رقم (2-10) علاقة العينات المترابطة (العلاقة بين الفعالية بعد وقبل تبني التخطيط الاستراتيجي)

		عدد العينة	الارتباط	Sig.
1	فعالية الفحص بعد & فعالية الفحص قبل	40	0.571	0.000
2	فعالية التحقيق بعد & فعالية التحقيق قبل	40	0.308	0.053
3	فعالية التقرير بعد & فعالية التقرير قبل	40	0.062	0.706
4	الفعالية بعد & الفعالية قبل	40	0.356	0.024

المصدر: مستخرجة اعتماداً على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS-24

و الجدول الموالي رقم (2-11) يعرض اختبار للعينات المترابطة، في هذا الجدول مستوى الدلالة ثنائي، حيث كان متوسط الفروق دال عند مستوى (0.000)، لأن ($0.05 < \text{sig}$) لذا فإن متوسط الفروق دال والفعالية قبل تبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية لافارج يختلف عن الفعالية بعد تبني التخطيط الاستراتيجي.

الجدول (2-11) اختبار t للعينات المترابطة (الفعالية قبل وبعد تبني التخطيط الاستراتيجي)

		الفروق المترابطة					t	درجة الحرية	Sig
		متوسط الفروق	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	مجال الثقة 95%				
					الادنى	الاعلى			
1	فعالية الفحص بعد - فعالية الفحص قبل	0.5625	0.50874	0.08044	0.72520	0.39980	6.993	39	0.000
2	فعالية التحقيق بعد - فعالية التحقيق قبل	1.2750	0.90547	0.14317	1.56458	0.98542	8.906	39	0.000
3	فعالية التقرير بعد - فعالية التقرير قبل	0.4625	0.85025	0.13444	0.73442	0.19058	3.440	39	0.001
4	الفعالية بعد - الفعالية قبل	0.3875	0.59364	0.09386	0.57735	0.19765	4.1280	39	0.000

المصدر: مستخرجة اعتماداً على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS-24

وبناء على معطيات الجدول (2-10) لاختبار العينات المترابطة فإن المعلومات المستقاة مما سبق تتعلق ب:-

✓ معلومات تتعلق بحساب الفروق:

متوسط فعالية التدقيق الداخلي بعد تبني التخطيط الاستراتيجي $Ut1=1.600$.

متوسط فعالية التدقيق الداخلي قبل تبني التخطيط الاستراتيجي $Ut1=1.9875$.

متوسط الفروق $UD=0.3875$. والقيمة الموجبة لمتوسط الفروق تدل على أن فعالية التدقيق

الداخلي بعد تبني التخطيط الاستراتيجي أكبر من فعالية التدقيق الداخلي قبل تبني التخطيط

الاستراتيجي.

✓ القيمة $t = 4.128$ وهذه القيمة هي أكبر من القيمة 2، أي هناك فروق و الاختبار دال إحصائياً.

وبناء عليه فإن هناك تحسناً إيجابياً في فعالية التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية لافارج

هولسيم بعد تبني التخطيط الاستراتيجي.

وعليه نقوم بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية (العدمية)، أي أن التخطيط

الاستراتيجي يساهم في تحسين فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

بنفس خطى اختبار الفرضية السابقة يتم صياغة الفرضية الصفرية (H_0) والفرضية البديلة (H_1) كما

يلي :-

- H_0 : لا يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج إذا

كان

$Sig < 0,05$.

- H_1 : يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج إذا

كان

$Sig > 0,05$.

وفي الجدول الموالي إحصائيات العينة المترابطة من برنامج SPSS V24 ويعرض متوسط

الكفاءة بعد وقبل مؤسسة لافارج للتخطيط الاستراتيجي، والانحراف المعياري و متوسط

الخطأ المعياري. وقد تم تقسيم محور الكفاءة إلى ستة أبعاد وهم : الفحص والتحقيق والتقرير بعد وقبل تبني التخطيط الاستراتيجي من قبل مؤسسة لافارج.

الجدول رقم (02-12) الإحصاء الوصفي للعينة المترابطة (الكفاءة قبل وبعد تبني التخطيط الاستراتيجي)

		المتوسط	عدد العينة	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
1	كفاءة الفحص بعد	0.40510	0.06405	0.42956	0.17044
	كفاءة الفحص قبل	1.02774	0.16250	1.99119	1.33381
2	كفاءة التحقيق بعد	0.75860	0.11995	1.33011	0.84489
	كفاءة التحقيق قبل	0.44650	0.07060	0.71780	0.43220
3	كفاءة التقرير بعد	0.40510	0.06405	0.42956	0.17044
	كفاءة التقرير قبل	1.02774	0.16250	1.99119	1.33381
4	الكفاءة بعد	0.75860	0.11995	1.33011	0.84489
	الكفاءة قبل	0.44650	0.07060	0.71780	0.43220

المصدر: مستخرجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS-24

والجدول التالي رقم (2-13) يعرض علاقة بيرسون للعينات المترابطة، العلاقة كبيرة عند مستوى دلالة (0.000) و ($r=0.577$) وهو دال إحصائيا، من الطبيعي جدا أن يكون لدينا معدل ارتباط مقبول لان القياسات المتكررة تأتي من نفس المستجوبين كما تمت ملاحظة $sig = 0.674$ (أي أن $sig < 0,05$) في السطر الثاني من الجدول (2-12) والمتمثل في العلاقة بين كفاءة التحقيق بعد وقبل تبني التخطيط الاستراتيجي بمعدل ارتباط $r = 0.069$ وهو ما يعكس ارتباط ضعيف.

الجدول رقم (02-13) علاقة العينات المترابطة (العلاقة بين الكفاءة قبل وبعد تبني التخطيط الاستراتيجي)

		عدد العينة	الارتباط	Sig.
1	كفاءة الفحص بعد & كفاءة الفحص قبل	40	0.806	0.000
2	كفاءة التحقيق بعد & كفاءة التحقيق قبل	40	0.069	0.674
3	كفاءة التقرير بعد & كفاءة التقرير قبل	40	0.567	0.000
4	الكفاءة بعد & الكفاءة قبل	40	0.577	0.000

المصدر: مستخرجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS-24

و الجدول الموالي رقم (2-14) يعرض اختبار t للعينات المترابطة، في هذا الجدول مستوى الدلالة ثنائي، حيث كان متوسط الفروق دال عند مستوى (0,000)، لأن $(0.05 < sig)$ لذا فإن متوسط الفروق دال والكفاءة بعد تبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية لا فارج يختلف عن الكفاءة قبل تبني التخطيط الاستراتيجي.

والجدول الموالي رقم (2-14) يعرض اختبار t للعينات المترابطة، في هذا الجدول مستوى الدلالة.

جدول (2-14) اختبار t للعينات المترابطة (الكفاءة قبل وبعد تبني التخطيط الاستراتيجي)

		الفروق المترابطة					t	درجة الحرية	Sig
		متوسط الفروق	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	مجال الثقة 95%				
					الأدنى	الأعلى			
1	كفاءة الفحص بعد - كفاءة الفحص قبل	0.3000	0.40510	0.06405	0.42956	0.17044	4.6840	39	0.000
2	كفاءة التحقيق بعد - كفاءة التحقيق قبل	1.6625	1.02774	0.16250	1.99119	1.33381	10.231	39	0.000
3	كفاءة التقرير بعد - كفاءة التقرير قبل	1.0875	0.75860	0.11995	1.33011	0.84489	9.0670	39	0.000
4	الكفاءة بعد - الكفاءة قبل	0.5750	0.44650	0.07060	0.71780	0.43220	8.1450	39	0.000

المصدر: مستخرجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS-24

وبناء على معطيات الجدول (2-14) لاختبار t للعينات المترابطة فإن المعلومات المستقاة مما سبق تتعلق ب:-

✓ معلومات تتعلق بحساب الفروق:

متوسط كفاءة التدقيق الداخلي بعد تبني التخطيط الاستراتيجي $Ut1=1.2625$.

متوسط كفاءة التدقيق الداخلي قبل تبني التخطيط الاستراتيجي $Ut2=1.8375$.

متوسط الفروق $UD = 0.5750$ ، والقيمة الموجبة لمتوسط الفروق تدل على أن كفاءة التدقيق الداخلي بعد تبني التخطيط الاستراتيجي أكبر من كفاءة التدقيق الداخلي قبل تبني التخطيط الاستراتيجي.

✓ القيمة $t = 8.145$ وهذه القيمة هي أكبر من القيمة 2، أي هناك فروق و الاختبار دال إحصائيا.

وبناء عليه فإن هناك تحسنا إيجابيا في كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية لا فارج هولسيم بعد تبني التخطيط الاستراتيجي.

وعليه نقوم بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية (العدمية)، أي أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي في مؤسسة لا فارج.

خلاصة الفصل الثاني:

هدفت دراستنا الميدانية إلى إزالة اللبس عن مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، وعليه تم التطرق إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية لافارج هولسيم، ثم دراسة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية لافارج هولسيم من خلال دراسة فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي بعد وقبل تبني التخطيط الاستراتيجي.

تضمنت محاور الدراسة في الاستبيان على 89 بنداً (سؤالاً) تم حذف بندين لتدرس بقية البنود الـ 87 مقاسة على مقياس ليكارت الخماسي، ثم باختبار فرضيات البحث الثلاثة باستخدام مجموعة من التقنيات الإحصائية ببرنامج SPSS.V24، والجدول الموالي يلخص نتائج التحقق من كل فرضية من فرضيات الدراسة.

جدول (02-15) نتائج التحقق من فرضيات الدراسة

نتيجة الاختبار	صياغة الفرضية	الفرضية
محقة	يوجد تطبيق جيد للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة لافارج	الفرضية (01)

محقة	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج	الفرضية (02)
محقة	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج	الفرضية (03)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج اختبارات الفرضيات



الخاتمة



الخاتمة:

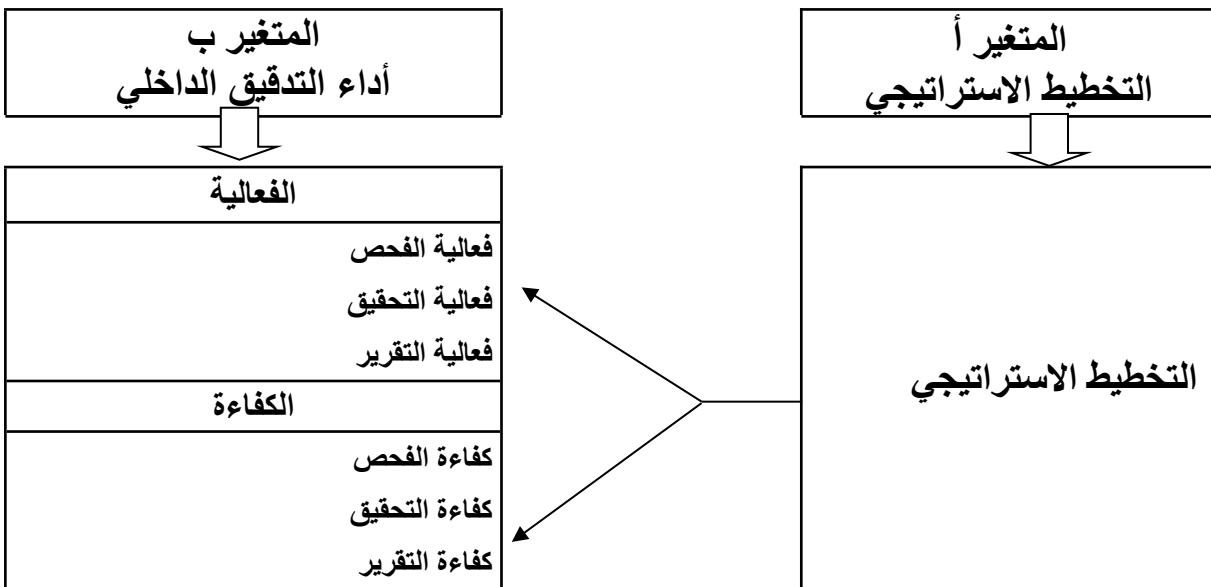
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، ومنه توضيح مختلف أبعاد أداء التدقيق الداخلي والمتمثلة في فعالية التدقيق الداخلي وكفاءة التدقيق الداخلي من خلال تبيان مختلف الأبعاد الجزئية لنشاط التدقيق الداخلي والمتمثلة في الفحص، التحقيق والتقرير.

وحتى نتمكن من تلخيص كل ما جاء في هذه الدراسة بشكل علمي، قمنا بإدراج عدة عناصر في خاتمة الدراسة، حيث سنقوم بمناقشة نتائج الدراسة، عرض النتائج والاقتراحات ثم الوقوف على أفاق الدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

من خلال دراستنا هذه الموسومة " مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية لافارج هولسيم دراسة ميدانية - مؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة " تم فيها إزالة اللبس عن إشكالية الدراسة والمتمثلة في " ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية " اندرجت تحتها ثلاثة فرضيات قمنا باختبارها باستخدام برمجية التحليل الإحصائي الكمي SPSS V24، توصلنا فيها إلى تمثيل بياني لنموذج تجريبي يبين المتغيرات التي تحققت في هذه الدراسة والتي تظهر في الشكل التالي:-

الشكل رقم (02-08) لنموذج الدراسة التجريبي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الدراسة

وما نلاحظه من التمثيل البياني للنموذج التجريبي مقارنة بالتمثيل البياني للنموذج النظري، أن جميع الأبعاد تظهر على هذا النموذج.

ثانيا: عرض النتائج والاقتراحات

النتائج:

لقد تم في دراستنا هذه إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أهم أنشطة المؤسسة الاقتصادية لمؤسسة لافارج هولسيم، وهو نشاط التدقيق الداخلي من خلال فعالية وكفاءة مجمل إجراءاته المتمثلة في الفحص، التحقيق والتقرير، إذ تم الملاحظة من خلال اختبار الفرضيات أنه:-

1- يوجد تطبيق جيد للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة لافارج :

وذلك من خلال التزام الادارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي وتبنيها والتزامها بإعداد خطة إستراتيجية لها من اجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية المخطط لها.

2- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج :

وذلك من خلال زيادة فعالية مجمل إجراءات التدقيق الداخلي والمتمثلة في تحسين فعالية الفحص، تحسين فعالية التحقيق، و ضعف في تحسين فعالية التقرير والذي يعزى إلى ضعف في تطبيق معايير التدقيق الداخلي التي تخص إجراء التقرير (المعيار 2060 التقرير لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية)، هذا الأخير لم يؤثر على مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج.

3- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج :

وهذا من خلال زيادة كفاءة مجمل إجراءات التدقيق الداخلي والمتمثلة في تحسين كفاءة الفحص، تحسين كفاءة التحقيق، و تحسين كفاءة التقرير، وبالتالي تحسين كفاءة التدقيق الداخلي في مؤسسة لافارج.

الاقتراحات :

ضرورة ابتكار أساليب جديدة في العمل لأجل زيادة فعالية وكفاءة نشاط التدقيق الداخلي، تقوم على أساس التخطيط الاستراتيجي والذي يأخذ في عين الاعتبار العمل على زيادة فعالية التقرير لما له من أثر بارز والذي يعكس مجمل عملية نشاط التدقيق الداخلي وذلك من خلال .

ثالثا: أفاق الدراسة

الأفاق المستقبلية للدراسة تتمثل في ضرورة اهتمام الدراسات اللاحقة امتدادا لموضوع هذه الدراسة بالإجابة عن التساؤلات التالية:-

التخطيط الاستراتيجي لعملية التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ما تأثيره؟، ما مدى احتمال حدوثه؟، وما هي درجة تأثيره في تحقيق أهدافه؟

قائمة المراجع و

أولاً: الكتب

أ- كتب عربية

1. جمعه أحمد حلمي, المدخل إلى التدقيق الحديث, بدون طبعة, دار الصفاء للنشر والتوزيع, 2005.
2. خلف عبد الله الوردات, التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الحولية, ط 1 الوراق للنشر والتوزيع, 2006
3. خالد أمين عبد الله, علم تدقيق الحسابات "الناحية العلمية والنظرية", الطبعة الأولى, دار وائل للنشر, عمان الأردن, 2006.
4. عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون, الرقابة والمراجعة الداخلية, بدون طبعة, الإسكندرية, مصدر, الدار الجامعية, 2006 .
5. عداي الحسيني وفلاح حسن, الادارة الاستراتيجية, دار وائل للنشر, عمان, الاردن, 2000.
6. كاظم نزار الركابي, الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة , الطبعة الأولى, دار وائل للنشر, الأردن, 2004.
7. سالم فؤاد و آخرون, المفاهيم الإدارية الحديثة - مركز الكتب الأردني - 1998
8. طواهر وصديقي, المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية, ط1 ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر 2006 .
9. مجيد الكرخي, التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج, مطبعة الريان, قطر, 2014.
10. محمد عبد الغني حسن هلال, مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي, دار الكتاب, القاهرة- مصر, 2008
11. محمود أحمد عوض, الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2000
12. محمد بوتين, المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق, ط2 ديوان المطبوعات الجامعية, جامعة الجزائر, 2008.
13. مداح عرابي الحاج, إدارة الأعمال الإستراتيجية, ديوان المطبوعات الجامعية, , الجزائر, 2015
14. ناصر دادي عدون, اقتصاد المؤسسة, الطبعة 2, دار المحمدية العامة, الجزائر, 1998.
15. ناصر دادي عدون, الإدارة والتخطيط الإستراتيجي, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2001.

- ب كتب أجنبية:

- 1- Abed Allatif Khemakhem, **La dynamique du contrôle de gestion**, 2 édition, Dunod, Paris, 1976 .

ثانيا: المذكرات

1. البحري زهور وتساليث نادية, دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص محاسبة وتدقيق جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة, 2017.
2. آمال نمار, تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية, رسالة ماجستير إدارة الأعمال, جامعة الأزهر بغزة, فلسطين, 2010 .
3. حليلة بن عباس, دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية, رسالة ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2017.
4. عالية بوباح, دور الإنترنت في مجال تسويق الخدمات - دراسة حالة قطاع الاتصالات - , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص تسويق, قسم العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة منتوري- قسنطينة- , الجزائر, 2011/2010.
5. سعدي عبد الرحمان أبو حمرة , واقع الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وأثرها على الأرباح من وجهة نظر الإدارة العليا(دراسة حالة بنك فلسطين) , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص إدارة الأعمال, قسم إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية - غزة- , 2011.
6. حميدات هوارية, التدقيق الداخلي ودوره في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير, جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم, 2017 .
7. عصام محمد الطويل, مدى فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة, رسالة ماجستير, كلية التجارة, تخصص المحاسبة والتمويل, الجامعة الإسلامية غزة فلسطين, 2009.

8. لظفي شعباني, المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة, مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال, جامعة الجزائر 3 , الجزائر, 2004.
9. محمد الطاهر سالمي, أهمية التدقيق المحاسبي ومراجعة الحسابات في ترشيد القرارات, مذكرة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تدقيق محاسبي, جامعة الشهيد حمه لخضر, الوادي, 2015 .
10. محمد آيت محمد, دراسة الميزج التسويقي للخدمات المصرفية حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك- الجزائر, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, فرع تسويق, قسم العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة بن يوسف بن خدة, 2009/2008.
11. محمد حنفي محمد, أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء, رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال, جامعة الخرطوم, السودان, 2017,
12. مكي مصطفى, اثر نقل ممارسات إدارة الموارد البشرية شمال-جنوب على أداء العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات:دراسة حالة شركة لافارج هولسيم الجزائر, , مذكرة ماستر, معهد علوم التسيير, تخصص إدارة إستراتيجية, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, 2018.
13. نبيه توفيق المرعي, دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية, جامعة جدارا, الأردن, 2009.
14. ورود ناهض الشوا, دور المدقق الداخلي في إدارة مخاطر بيئة العمل, , رسالة ماجستير, كلية التجارة, تخصص المحاسبة والتمويل, الجامعة الإسلامية غزة فلسطين, 2014 .

ثالثا: المجلات والدوريات

- 1- الشيخ الداوي, تحميل الأسس النظرية لمفهوم الأداء, مجلة الباحث, جامعة الجزائر, العدد السابع, 2009-2010, ص217.
- 2- خبراء بيمك 2002 المشرف العلمي عبد الرحمان توفيق , السيناريو فن الحوار الاستراتيجي, مركز الخبراتالمهنية للإدارة (بيمك) الطبعة الأولى القاهرة - مصر- 2002.
- 3- عبد المليك مزهودة, الأداء بين الكفاءة والفعالية, مجلة العلوم الإنسانية, العدد الأول, جامعة محمد خيضر, بسكرة 2001.

4- نهلة إبراهيم عبد الكريم, دور التدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والاختلاس: دراسة حالة بنك أم درمان الوطني, مجلة الفكر المحاسبي, المجلد 15, العدد 2, مصر, 2011.

رابعاً: مواقع الانترنت

1- <http://www.internalauditor.me/ar/article/improving-internal-audit-performance-through-strategic-planning/> En ligne page consultée le 01/05/2019 à 22 :45 min

2- <http://kenanaonline.com/users/amrawa/posts/611445> En ligne page consultée le 25 / 05 / 2019 à 21 : 55 min

خامساً: مراجع أخرى

1- محاضرات ودروس د. بعبطيش شعبان لطلبة سنة ثانية ماستر مهني جامعة محمد بوضياف 2018 - 2019.

2- محاضرات ودروس د. قاسمي كمال لطلبة سنة أولى ماستر مهني جامعة محمد بوضياف 2017 - 2018.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

2 ماستر مهني

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

الملحق رقم (1): استبيان الدراسة

استبيان مساهمة التخطيط الاستراتيجي

في تحسين أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسعدنا الأخ(ت) المحترم(ة)، أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر مهني في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، للطلبة بهولوي "مساهمة التخطيط الاستراتيجي في أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية"، تحت عنوان مسعودة و تحت إشراف الأستاذ حريزي فاروق، مع العلم والتأكيد بأن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث شاكرين لكم تعاونكم..العلمي وفي إطار هذه الدراسة تقبلوا منا فائق أسمى عبارات الاحترام و التقدير. ملاحظة: يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة√.

أولاً:معلومات عامة

اسم المؤسسة

(1) الجنس:

أنثى ذكر

(2) السن:

من 20 إلى 30 سنة من 41 إلى 50 سنة
 من 31 إلى 40 سنة أكثر من 50 سنة

(3) المنصب الوظيفي:

مدير إطار مالي
 موظف رئيس قسم

(4) المؤهل العلمي:

ليسانس ماستر

شهادة أخرى أذكرها....

دكتوراه

(5) الخبرة الوظيفية:

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

ثانيا: محاور الدراسة

(1) محور واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	واقع التخطيط الاستراتيجي
					1- لدى الإدارة العليا للمؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي.
					2- لدى إدارة المؤسسة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
					3- تلتزم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لضمان استمرارية المؤسسة.
					4- تتبنى المؤسسة ثقافة التخطيط الاستراتيجي.
					5- تسعى جهود التخطيط الإستراتيجي إلى التنسيق بين الإدارات المختلفة في جميع نشاطات المؤسسة.
					6- يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية.
					7- تعمل المؤسسة على مراجعة الاحتياجات والمتطلبات.
					8- تلتزم المؤسسة بإعداد خطة إستراتيجية لها.
					9- العمل على تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة المراد تحقيقها وما هي أثارها المتوقعة
					10- ضرورة توفر بدائل وخيارات إستراتيجية لكل خطة مما يعمل على الحفاظ على مستوى الأداء العالي
					11- تراعي جهود التخطيط الإستراتيجي توقع الاحتمالات المستقبلية.
					12- تلتزم المؤسسة بالهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية المصممة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
					13- تلتزم المؤسسة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة.
					14- تمارس الإدارة العليا دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
					15- توفر خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات إذا حدثت في حال فشل الخطة المنفذة
					16- توجد رقابة وتقوم على مستوى الإدارات للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للخطط الإستراتيجية.
					17- تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية والتنفيذية.

					18- تقوم المؤسسة بإجراءات لتقييم أداءها في تنفيذ الخطة.
					19- تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير عملها.
					20- تساهم المؤسسة في تحقيق الغايات/الرسالة التي وجدت من أجلها.
					21- تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية المخطط لها.

(2) محور فعالية التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية قبل تبني التخطيط الاستراتيجي

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	فعالية التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
					أ- فعالية الفحص
					1- تماشي إدارة نشاط التدقيق بما يتوافق وتحقيق الأهداف.
					2- تماشي إدارة نشاط التدقيق بما يتوافق والمسؤوليات.
					3- يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والتي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة.
					4- يتم الالتزام بالسياسات والإجراءات الكفيلة بتوجيه النشاط أثناء الفحص.
					5- يتم تحديد المخاطر التي لها علاقة بأهداف مهمة التدقيق الداخلي .
					6- يتم العمل على تجسيد اليقظة لوجود مخاطر أخرى أثناء مهمة التدقيق الداخلي.
					ب- فعالية التحقيق
					7- يتم التوافق مع معايير التدقيق العالمية
					8- يتم الالتزام بميثاق أخلاقيات المهنة
					9- يتم التحقق من وثوقية ومصداقية البيانات والمعلومات
					10- يتم التحقق من مدى ملائمة المعلومات للبرامج والسياسات
					11- يتم التحقق من مدى ملائمة المعلومات الموازنات
					ج- فعالية التقرير
					12- يضيف التقرير قيمة للمؤسسة والأطراف المعنية ذات الصلة.
					13- يتم إعداد التقرير بناء على الأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات والأهداف.
					14- يتم إعداد التقرير بناء على الأخذ بعين الاعتبار المخاطر في الاجتهاد لتوفير سبل تحسين المسارات.
					15- يتم من خلال التقرير إبلاغ المعلومات حول المخاطر إلى الجهات المناسبة داخل المؤسسة
					16- يتم من خلال التقرير إبلاغ المعلومات حول المسائل الرقابية إلى

					الجهات المناسبة داخل المؤسسة
					17- تتوقف وتيرة إعداد التقارير على أهمية المعلومات المراد تبليغها
					18- تتوقف وتيرة إعداد التقارير على مدى إستعجالية القرارات ذات العلاقة والتي ستخضعها الإدارة العليا.

(3) محور كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية قبل تبني التخطيط الاستراتيجي

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفقت تماما	كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
					أ- كفاءة الفحص
					1- يتم جمع المعلومات بالرجوع إلى مهمات التدقيق المنجزة سابقا.
					2- تتم متابعة مسارات إدارة المخاطر من خلال أنشطة الإدارة المستمرة.
					3- تتم متابعة مسارات إدارة المخاطر من خلال التقييم المنفصل .
					4- تتم معرفة الضوابط الرقابية المكتسبة من خلال انجاز مهمات استشارية عند الفحص.
					5- يتم تدوين البيانات والمعلومات محل الفحص عبر وسائل تخزين والاحتفاظ بوثائق مهام التدقيق
					ب- كفاءة التحقيق
					6- تتم متابعة مدى تطبيق ما خلصت إليه نتائج المهمات السابقة مقارنة بنظام متبعة النتائج المبلغ عنه لدى الإدارة العليا/مجلس الإدارة
					7- يتم التأكد من ملائمة الموارد أثناء الانجاز
					8- يتم التأكد من كفاية الموارد أثناء الانجاز
					9- يتم التأكد من الاستعمال الأمثل للموارد أثناء التنفيذ
					ج- كفاءة التقرير
					10- يتم تقييم مستوى تصميم أهداف وبرامج وأنشطة المؤسسة بما يتوافق والقيم الأخلاقية
					11- يتم تقييم مستوى تنفيذ أهداف وبرامج وأنشطة المؤسسة بما يتوافق والقيم الأخلاقية
					12- يتم تقييم مستوى فعالية أهداف وبرامج وأنشطة المؤسسة بما يتوافق والقيم الأخلاقية
					13- يتم تقييم ما إذا كانت حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة تدعم وتساند استراتيجيات وأهداف المؤسسة
					14- عند إصدار الرأي الكلي يتوجب الأخذ بعين الاعتبار توقعات الإدارة العليا.
					15- عند إصدار الرأي الكلي يتوجب دعمه بمعلومات كافية.
					16- عند إصدار الرأي الكلي يتوجب دعمه بمعلومات يمكن الاعتماد عليها

4) محور فعالية التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية بعد تبني التخطيط الاستراتيجي

لا أتفقت مأما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	فعالية التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
					أ- فعالية الفحص
					1- تتماشى إدارة نشاط التدقيق بما يتوافق وتحقيق الأهداف.
					2- تتماشى إدارة نشاط التدقيق بما يتوافق والمسؤوليات.
					3- يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والتي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة.
					4- يتم الالتزام بالسياسات والإجراءات الكفيلة بتوجيه النشاط أثناء الفحص.
					5- يتم تحديد المخاطر التي لها علاقة بأهداف مهمة التدقيق الداخلي .
					6- يتم العمل على تجسيد اليقظة لوجود مخاطر أخرى أثناء مهمة التدقيق الداخلي.
					ب- فعالية التحقيق
					7- يتم التوافق مع معايير التدقيق العالمية
					8- يتم الالتزام بميثاق أخلاقيات المهنة
					9- يتم التحقق من وثوقية ومصداقية البيانات والمعلومات
					10- يتم التحقق من مدى ملائمة المعلومات للبرامج والسياسات
					11- يتم التحقق من مدى ملائمة المعلومات الموازنات
					ج- فعالية التقرير
					12- يضيف التقرير قيمة للمؤسسة والأطراف المعنية ذات الصلة.
					13- يتم إعداد التقرير بناء على الأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات والأهداف.
					14- يتم إعداد التقرير بناء على الأخذ بعين الاعتبار المخاطر في الاجتهاد لتوفير سبل تحسين المسارات.
					15- يتم من خلال التقرير إبلاغ المعلومات حول المخاطر إلى الجهات المناسبة داخل المؤسسة
					16- يتم من خلال التقرير إبلاغ المعلومات حول المسائل الرقابية إلى الجهات المناسبة داخل المؤسسة
					17- تتوقف وتيرة إعداد التقارير على أهمية المعلومات المراد تبليغها
					18- تتوقف وتيرة إعداد التقارير على مدى إستعجالية القرارات ذات العلاقة والتي ستتخذها الإدارة العليا.

(5) محور كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية بعد تبني التخطيط الاستراتيجي

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
					أ- كفاءة الفحص
					1- يتم جمع المعلومات بالرجوع إلى مهمات التدقيق المنجزة سابقا.
					2- تتم متابعة مسارات إدارة المخاطر من خلال أنشطة الإدارة المستمرة.
					3- تتم متابعة مسارات إدارة المخاطر من خلال التقييم المنفصل .
					4- تتم معرفة الضوابط الرقابية المكتسبة من خلال انجاز مهمات استشارية عند الفحص.
					5- يتم تدوين البيانات والمعلومات محل الفحص عبر وسائل تخزين والاحتفاظ بوثائق مهام التدقيق
					ب- كفاءة التحقيق
					6- تتم متابعة مدى تطبيق ما خلصت إليه نتائج المهمات السابقة مقارنة بنظام متبعة النتائج المبلغ عنه لدى الإدارة العليا/مجلس الإدارة
					7- يتم التأكد من ملائمة الموارد أثناء الانجاز
					8- يتم التأكد من كفاية الموارد أثناء الانجاز
					9- يتم التأكد من الاستعمال الأمثل للموارد أثناء التنفيذ
					ج- كفاءة التقرير
					10- يتم تقييم مستوى تصميم أهداف وبرامج وأنشطة المؤسسة بما يتوافق والقيم الأخلاقية
					11- يتم تقييم مستوى تنفيذ أهداف وبرامج وأنشطة المؤسسة بما يتوافق والقيم الأخلاقية
					12- يتم تقييم مستوى فعالية أهداف وبرامج وأنشطة المؤسسة بما يتوافق والقيم الأخلاقية
					13- تقييم ما إذا كانت حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة تدعم وتساند استراتيجيات وأهداف المؤسسة
					14- عند إصدار الرأي الكلي يتوجب الأخذ بعين الاعتبار توقعات الإدارة العليا.
					15- عند إصدار الرأي الكلي يتوجب دعمه بمعلومات كافية.
					16- عند إصدار الرأي الكلي يتوجب دعمه بمعلومات يمكن الاعتماد عليها

ملحق رقم (2)

محكمي الاستبانة

الجامعة	الاسم	اللقب العلمي	الرقم
محمد بوضياف المسيلة	لقليطي لخضر	أستاذ محاضر أ	1
محمد بوضياف المسيلة	بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر أ	2
محمد بوضياف المسيلة	حورح مصطفى	أستاذ محاضر أ	3
محمد بوضياف المسيلة	غلاب فاتح	أستاذ محاضر أ	4

otal Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	20,323	22,834	22,834	20,323	22,834	22,834	17,490	19,652	19,652
2	11,614	13,049	35,884	11,614	13,049	35,884	8,257	9,278	28,930
3	10,135	11,387	47,271	10,135	11,387	47,271	8,156	9,164	38,094
4	7,765	8,725	55,995	7,765	8,725	55,995	7,465	8,388	46,482
5	5,601	6,293	62,289	5,601	6,293	62,289	7,167	8,053	54,535
6	5,350	6,011	68,300	5,350	6,011	68,300	6,308	7,087	61,623
7	4,047	4,547	72,847	4,047	4,547	72,847	5,067	5,693	67,316
8	3,460	3,888	76,734	3,460	3,888	76,734	4,483	5,037	72,353
9	3,332	3,744	80,478	3,332	3,744	80,478	3,604	4,049	76,402
10	2,425	2,725	83,203	2,425	2,725	83,203	3,156	3,547	79,949
11	2,085	2,343	85,546	2,085	2,343	85,546	2,789	3,133	83,082
12	1,872	2,103	87,649	1,872	2,103	87,649	2,709	3,044	86,126
13	1,724	1,937	89,586	1,724	1,937	89,586	2,423	2,723	88,849
14	1,205	1,354	90,940	1,205	1,354	90,940	1,458	1,638	90,487
15	1,030	1,158	92,098	1,030	1,158	92,098	1,434	1,611	92,098
16	,916	1,029	93,127						
17	,774	,869	93,996						
18	,740	,831	94,827						
19	,710	,798	95,625						
20	,632	,710	96,335						
21	,593	,666	97,001						

الملاحق

22	,426	,479	97,480						
23	,413	,464	97,944						
24	,353	,397	98,341						
25	,315	,354	98,695						
26	,243	,273	98,969						
27	,203	,229	99,197						
28	,194	,218	99,416						
29	,123	,138	99,554						
30	,114	,128	99,682						
31	,080	,090	99,772						
32	,071	,080	99,852						
33	,053	,060	99,911						
34	,038	,042	99,954						
35	,019	,022	99,975						
36	,011	,013	99,988						
37	,007	,008	99,996						
38	,004	,004	100,000						
39	4,294E-15	4,825E-15	100,000						
40	3,564E-15	4,004E-15	100,000						
41	2,923E-15	3,284E-15	100,000						
42	2,533E-15	2,846E-15	100,000						
43	2,317E-15	2,604E-15	100,000						
44	1,856E-15	2,086E-15	100,000						
45	1,747E-15	1,963E-15	100,000						
46	1,606E-15	1,805E-15	100,000						
47	1,498E-15	1,683E-15	100,000						
48	1,409E-15	1,583E-15	100,000						

الملاحق

49	1,356E-15	1,523E-15	100,000						
50	1,260E-15	1,416E-15	100,000						
51	1,178E-15	1,324E-15	100,000						
52	1,109E-15	1,246E-15	100,000						
53	8,438E-16	9,481E-16	100,000						
54	7,606E-16	8,546E-16	100,000						
55	7,166E-16	8,052E-16	100,000						
56	6,648E-16	7,469E-16	100,000						
57	5,860E-16	6,584E-16	100,000						
58	4,452E-16	5,002E-16	100,000						
59	4,295E-16	4,826E-16	100,000						
60	3,448E-16	3,875E-16	100,000						
61	2,484E-16	2,791E-16	100,000						
62	6,226E-17	6,996E-17	100,000						
63	2,273E-17	2,553E-17	100,000						
64	-4,477E-17	-5,031E-17	100,000						
65	-8,656E-17	-9,726E-17	100,000						
66	-1,778E-16	-1,998E-16	100,000						
67	-2,338E-16	-2,627E-16	100,000						
68	-2,971E-16	-3,338E-16	100,000						
69	-3,257E-16	-3,659E-16	100,000						
70	-4,267E-16	-4,795E-16	100,000						
71	-5,290E-16	-5,944E-16	100,000						
72	-5,982E-16	-6,722E-16	100,000						
73	-6,349E-16	-7,134E-16	100,000						
74	-7,569E-16	-8,505E-16	100,000						
75	-7,835E-16	-8,804E-16	100,000						

الملاحق

76	-9,046E-16	-1,016E-15	100,000						
77	-9,197E-16	-1,033E-15	100,000						
78	-9,740E-16	-1,094E-15	100,000						
79	-1,054E-15	-1,184E-15	100,000						
80	-1,259E-15	-1,414E-15	100,000						
81	-1,362E-15	-1,531E-15	100,000						
82	-1,442E-15	-1,620E-15	100,000						
83	-1,672E-15	-1,879E-15	100,000						
84	-1,876E-15	-2,107E-15	100,000						
85	-2,411E-15	-2,709E-15	100,000						
86	-2,463E-15	-2,767E-15	100,000						
87	-2,608E-15	-2,930E-15	100,000						
88	-3,245E-15	-3,646E-15	100,000						
89	-5,616E-15	-6,310E-15	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

معامل Alpha للمحور الأول واقع التخطيط الإستراتيجي

ReliabilityStatistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,871	21

المحور الثاني فعالية التدقيق قبل التبني

ReliabilityStatistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,741	17

المحور الثالث كفاءة التدقيق قبل التبني

ReliabilityStatistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,844	16

المحور الرابع فعالية التدقيق بعد التبني

ReliabilityStatistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,936	17

المحور الخامس كفاءة التدقيق بعد التبني

ReliabilityStatistics

الملاحق

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	16

معامل Alpha لكل البنود

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	87

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	33	82,5	82,5	82,5
	أنثى	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30	11	27,5	27,5	27,5

الملاحق

40 إلى 31 من	22	55,0	55,0	82,5
50 إلى 41 من	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رئيس قسم	6	15,0	15,0	15,0
إطار مالي	2	5,0	5,0	20,0
موظف	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ليسانس	4	10,0	10,0	10,0
ماجستير	2	5,0	5,0	15,0
دكتوراه	2	5,0	5,0	20,0
أخرى	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 أقل من	7	17,5	17,5	17,5
سنوات 10 إلى 5 من	11	27,5	27,5	45,0
سنة 15 إلى 11 من	10	25,0	25,0	70,0

الملاحق

سنة 15 أكثر من	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

جدول إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التخطيط	,189	40	,001	,831	40	,000

a. Lilliefors Significance Correction

الفرضية الأولى

null : null

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of التخطيط equals 3,00	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

PairedSamplesStatistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. ErrorMean
Pair 1	الفعالية تبعد	1,6000	40	,52134	,08243
	الفعالية تقبل	1,9875	40	,52486	,08299
Pair 2	الكفاءة تبعد	1,2625	40	,45273	,07158
	الكفاءة تقبل	1,8375	40	,51125	,08084
Pair 3	فعالية الفحص تبعد	1,9500	40	,58617	,09268
	فعالية الفحص تقبل	2,5125	40	,49984	,07903
Pair 4	فعالية التقرير تبعد	1,4000	40	,64251	,10159
	فعالية التقرير تقبل	1,8625	40	,51872	,08202
Pair 5	فعالية التحقيق تبعد	2,0875	40	,86148	,13621
	فعالية التحقيق تقبل	3,3625	40	,65032	,10282
Pair 6	كفاءة الفحص تبعد	1,1750	40	,34991	,05533
	كفاءة الفحص تقبل	1,4750	40	,62992	,09960
Pair 7	كفاءة التقرير تبعد	1,7875	40	,89791	,14197
	كفاءة التقرير تقبل	2,8750	40	,67700	,10704
Pair 8	كفاءة التحقيق تبعد	1,6625	40	,44416	,07023

الملاحق

كفاءة التحققة قبل	3,3250	40	,95776	,15144
-------------------	--------	----	--------	--------

استخراج جدولين : علاقة العينة المترابطة للفعالية قبل وبعد علاقة العينة المترابطة للكفاءة قبل وبعد

PairedSamplesCorrelations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 الفعالية قبل و الفعالية بعد	40	,356	,024
Pair 2 الكفاءة قبل و الكفاءة بعد	40	,577	,000
Pair 3 فعالية الفحص قبل و فعالية الفحص بعد	40	,571	,000
Pair 4 فعالية التقرير قبل و فعالية التقرير بعد	40	-,062	,706
Pair 5 فعالية التحققة قبل و فعالية التحققة بعد	40	,308	,053
Pair 6 كفاءة الفحص قبل و كفاءة الفحص بعد	40	,806	,000
Pair 7 كفاءة التقرير قبل و كفاءة التقرير بعد	40	,567	,000
Pair 8 كفاءة التحققة قبل و كفاءة التحققة بعد	40	,069	,674

استخراج جدولين : إختبار T للعينة المترابطة للفعالية قبل وبعد إختبار T للعينة المترابطة للكفاءة قبل وبعد

PairedSamples Test

		PairedDifferences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	الفعالية قبل - الفعالية بعد	-,38750	,59364	,09386	-,57735	-,19765	-4,128	39	,000
Pair 2	الكفاءة قبل - الكفاءة بعد	-,57500	,44650	,07060	-,71780	-,43220	-8,145	39	,000
Pair 3	فعالية الفحص قبل - فعالية الفحص بعد	-,56250	,50874	,08044	-,72520	-,39980	-6,993	39	,000
Pair 4	فعالية التقرير قبل - فعالية التقرير بعد	-,46250	,85025	,13444	-,73442	-,19058	-3,440	39	,001
Pair 5	فعالية التحقيق قبل - فعالية التحقيق بعد	-1,27500	,90547	,14317	-1,56458	-,98542	-8,906	39	,000
Pair 6	كفاءة الفحص قبل - كفاءة الفحص بعد	-,30000	,40510	,06405	-,42956	-,17044	-4,684	39	,000
Pair 7	كفاءة التقرير قبل - كفاءة التقرير بعد	-1,08750	,75860	,11995	-1,33011	-,84489	-9,067	39	,000
Pair 8	كفاءة التحقيق قبل - كفاءة التحقيق بعد	-1,66250	1,02774	,16250	-1,99119	-1,33381	-10,231	39	,000

PairedSamples Test

PairedDifferences

t

df

Sig. (2-tailed)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التخطيط	,189	40	,001	,831	40	,000

a. LillieforsSignificance Correction

null : null

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of التخطيط equals 3,00	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

PairedSamplesCorrelations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 الفعاليةتقبل&الفعاليةتبعدها	40	,356	,024
Pair 2 الكفاءةتقبل&الكفاءةتبعدها	40	,577	,000

الملاحق

	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference				
				Mean	Lower			
Pair 1 الفعالية قبل - الفعالية بعد	,38750	,59364	,09386	,19765	,57735	4,128	39	,000
Pair 2 الكفاءة قبل - الكفاءة بعد	,57500	,44650	,07060	,43220	,71780	8,145	39	,000

الملاحق

