

أثر التدقيق الداخلي في تحديد درجة تشتت وضوح الرؤية بين الإدارة العليا والوسطى
والدنيا "دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدققين الداخليين في المصارف التجارية"

The impact of internal audit in determining the degree of dispersion and clarity of vision between senior, middle and lower management "An exploratory study of the opinions of a sample of internal auditors in commercial banks"

أ.م. د. د. أزهر صبحي عبد الحسين الجبوري
A.P.Dr. Azhar Sobhi Abdul Hussein Al-Jubouri
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
Karbala University /College of
Administration and Economics
azher.s@uokerbala.edu.iq

هدى هادي محمد صالح
Huda Hadi Muhammad Saleh
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
Karbala University /College of
Administration and Economics
hdyh7866@gmail.com

المستخلص يهدف البحث الى تسليط الضوء على اهمية ودور التدقيق الداخلي في إضافة قيمة للشركة من خلال احدى اهم التطبيقات وهي تحديد درجة تشتت وضوح الرؤية بين المستويات الادارية العليا والوسطى والدنيا، وبيان اهمية توحيد الجهود لمنع هذا التشتت باعتباره من بين أهم المخاطر التي تواجه الشركة. وقد تم وضع فرضية رئيسية للبحث تنص على أنه ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي في درجة تشتت وضوح الرؤية بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا. ومن أجل تحقيق هدف البحث تم تصميم استمارة استبيان وزعت منها (120) استمارة استبيان على المدققين الداخليين في المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وقد تم استرداد (114) استمارة استبيان صالحة للتحليل، واستخدمت الباحثة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج Amos. وبعد الخوض في جوانب البحث (النظري والعملية) توصلت الباحثة الى العديد من الاستنتاجات اهمها يساهم التدقيق الداخلي بتقييم رؤية الشركة لما له من دور مهم في تحديد درجة تشتت وضوح الرؤية بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا باعتبارها مخاطر تواجه جميع الشركات وان اهمال مثل تحديد هذه المخاطر من شأنه ان ينتج مخاطر اخرى مما يحول دون تحقيق الشركة لأهدافها الاستراتيجية وبالتالي رؤيتها. وبناءً على النتائج قدمت الباحثة بعض التوصيات اهمها من الضروري ان تكلف الإدارة العليا إدارة التدقيق الداخلي بتقديم تأكيدات حول مدى فهم وادراك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لرؤية الشركة ومدى ايمانهم بها لما في ذلك من أهمية في تحقيقها.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، ادارة المخاطر، الرقابة الداخلية، الحوكمة، الرؤية الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، الادارة الاستراتيجية، اضافة قيمة للشركة .

Abstract: The research aims to highlight the importance and role of internal audit in adding value to the company by one of the most important applications, which is determining the degree of dispersion and clarity of vision between the upper, middle and lower administrative levels, And a statement importance Combine efforts to prevent this dispersion as among the most important risks facing the company. A main hypothesis was developed for the research, which states that there is no statistically significant effect of internal audit on the degree of dispersion and clarity of vision between senior, middle, and lower management. In order to achieve the research goal Form is designed questionnaire distributed thereof (120) questionnaire form to the internal auditors In commercial banks listed on the Iraq Stock Exchange, Has been recovered(114) questionnaire form valid for analysis, she used by the researcher Statistical programs for the social sciences(SPSS), and Amos software. After delving into the study aspects(theoretical and practical) The researcher reached her many conclusions, the most important of which are Internal audit contributes to evaluating the company's vision because of its important role in Determine the degree of dispersion clarity of vision between management the upper, middle and lower As a risk facing all companies and Neglecting such identification of these risks would result in other risks, which would prevent the company from achieving its objectives and, accordingly, its vision. Based on the results, the researcher her presented some recommendations, the most important of which are It is necessary for senior management to assign the internal audit management to provide assurances about the extent of understanding And realize employees at different administrative levels of the company's vision And the extent of their belief in it for the importance of this in achieving it.

Keywords: Internal audit, risk management, internal control, governance, strategic vision, strategic planning, strategic management, adding value to the company.

1- المقدمة

أصبحت الإدارة ضرورة للنشاط البشري، إذ يمكن النظر الى ذلك ابتداء من إدارة الفرد لذاته الى إدارة الاسرة وصولاً الى إدارة الشركات والمؤسسات. ومع التطور التكنولوجي المتسارع وتعدد مشروعات الاعمال وتعقد مهامها واحتدام المنافسة في ظل محدودية الموارد الاقتصادية، اصبح لا بد من الاهتمام بالإدارة والنشاط الإداري باعتبارها نشاط انساني يرتبط بالعمل الجماعي اهم أهدافه هو تحقيق اهداف الشركة باستغلال الموارد المتاحة.

ان الوظيفة الإدارية تعتمد على التخطيط والتنظيم وصنع القرار والرقابة والقيادة، هذه الأهداف ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل هي متكاملة ومتراصة بمعنى ان النجاح في أي منها انما يتوقف على النجاح بالوظائف الأخرى. وان القصور في أي منها يسبب الضعف والخلل في الشركة بشكل عام.

وطبقاً لنظرية الوكالة فإن المالكون قد اوكلوا الادارة بإدارة استثماراتهم واموالهم وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم بموجب عقد بين الموكل (المالكين) والإدارة (الوكيل). يتم ذلك من خلال تحديد الرؤية للشركة والتي تشتق منها الرسالة والأهداف التي يجب ان تعمل الإدارة العليا على تحقيقها.

وبما أن الإدارة هي نشاط جماعي متكامل بين المستويات الإدارية الثلاث لذا لا بد من ان تكون الرؤية واضحة لهم جميعاً في سبيل تحقيق اهداف الشركة باعتبارها بوصلة الشركة وحلقة الوصل بين العاملين والإدارة ومجلس الإدارة والمالكين. وان أي تشتت في وضوح هذه الرؤية من شأنه ان يشتت الجهود لتحقيق الأهداف.

ان تشتت الرؤية مخاطرة يجب على الإدارة الانتباه لها ومعالجتها قبل ان تنعكس على استغلال الموارد وبالتالي تحقيق الأهداف. ويمكن ان يلعب التدقيق الداخلي دوراً كبيراً ومهما في تحديد درجة تشتت الرؤية بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال دوره التوكيدي والاستشاري في الشركة باعتباره نشاط مستقل يهدف الى تحسين العمليات ومساعدة الشركة في تحقيق أهدافها من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم في تقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

ولتحقيق هدف البحث فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، أختص الأول منها بمنهجية البحث، في حين خُصص الثاني لتناول التأصيل النظري للتدقيق الداخلي، وخصص المبحث الثالث للتأصيل النظري لرؤية الشركة وتناول المبحث الرابع استعراض الی اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليه البحث.

المبحث الأول

2- منهجية البحث

2-1 مشكلة البحث

يركز البحث على مشكلة أساسية وهي تشتت وضوح الرؤية بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا، حيث أن تشتت الرؤية مشكلة قد تواجه الكثير من الشركات خصوصاً تلك الشركات التي تمتلك ثقافة تنظيمية ضعيفة، حيث يؤدي تشتت وضوح الرؤية الى تشتت في وضوح الأهداف وبالتالي تشتت أو الفشل في تحقيقها وما يتبعه من سوء استغلال الموارد المتاحة وعدم القدرة على المنافسة وبالتالي الخروج من قطاع الأعمال. إن أحد الأمور التي يقوم بها المدقق الداخلي هي تقييم المخاطر وان مشكلة تشتت الرؤية بين المستويات الادارية هي مخاطر تواجه الشركات لذلك يقوم المدقق الداخلي بتقييم هذه المخاطر في سبيل تحقيق الشركة لرؤيتها وأهدافها.

يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1- هل للتدقيق الداخلي دور في بيان درجة تشتت في وضوح الرؤية بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا ؟

2-2 هدف البحث

يهدف البحث الى تسليط الضوء على أهمية ودور التدقيق الداخلي في إضافة قيمة للشركة من خلال احدى اهم التطبيقات وهي تحديد درجة تشتت وضوح الرؤية بين المستويات الإدارية المختلفة، وبيان أهمية توحيد الجهود لمنع هذا التشتت اذ يهدف البحث الى :

1- تسليط الضوء وتوجيه الأنظار إلى مشكلة تشتت الرؤية بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

2- قياس أثر التدقيق الداخلي في تحديد درجة تشتت الرؤية بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

2-3 فرضية البحث

يستند البحث الى الفرضية الرئيسية الآتية:

(ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي في درجة تشتت وضوح الرؤية بين الادارة العليا والوسطى والدنيا).

2-4 أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من حجم تأثير متغيراته (دور التدقيق الداخلي، درجة تشتت الرؤية بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا)، بلا شك ان تشتت الرؤية بين المستويات الإدارية المختلفة بات يشكل تهديداً للإدارة العليا ومجلس الإدارة في طريق تحقيق الأهداف. ولذلك فإن أهمية البحث تكمن في:

1- دور التدقيق الداخلي باعتباره نشاط موضوعي مستقل يهدف الى تحسين عمليات الشركة والمساعدة في تحقيق أهدافها خلال نشاطه التوكيدي والاستشاري بتقييم عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة .

2- تحديد وتخفيض درجة تشتت وضوح الرؤية بين الادارة العليا والوسطى والدنيا من الأهمية بمكان أن تحيد هذا الخطر وتوحد الجهود نحو تحقيق الأهداف.

2-5 حدود البحث:

الحدود المكانية: توزيع استبانة على المدققين الداخليين في المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية (مصرف بغداد، التجاري العراقي، الشرق الاوسط، الاستثمار العراقي، المتحد للاستثمار، الاهلي العراقي، الائتمان، دار السلام، الخليج التجاري، سومر التجاري، بابل، الموصل للتنمية والاستثمار، المنصور للاستثمار، الشمال، آشور الدولي للاستثمار).

2-6 أساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الباحثة في إعداد الجانب النظري على المنهج الوصفي من خلال البحوث والكتب والدراسات والمقالات ومواقع الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) والمتعلقة بمجال البحث. أما في الجانب التطبيقي قامت الباحثة بإعداد استبيان يعمل على قياس البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني للدراسة من خلال عدد من الاسئلة التي تم تبنيها واستحصاليها من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية قامت الباحثة باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من الجامعات العراقية بهدف التأكد من وضوح وتجانس صياغة كل فقرة من فقرات الاستبيان وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وتم استجابة الباحثة لتلك الآراء من حذف وتعديل وإضافة فقرات جديدة للاستبانة، من أجل إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية.

2-7 مجتمع وعينة البحث

يتألف مجتمع البحث من المصارف العراقية المدرجة كافة في سوق العراق للأوراق المالية الذي يبلغ عددها (52) مصرفاً عراقياً. أما عينة البحث فتمثلت في (15) مصرفاً تجارياً، قامت الباحثة بتصميم استبانة وزعت على مجموعة من المدققين الداخليين في المصارف التجارية عينة البحث (مصرف بغداد، التجاري العراقي، الشرق الاوسط، الاستثمار العراقي، المتحد للاستثمار، الاهلي العراقي، الائتمان، دار السلام، الخليج التجاري، سومر التجاري، بابل، الموصل للتنمية والاستثمار، المنصور للاستثمار، الشمال، آشور الدولي للاستثمار) بعد استبعاد المصارف الاسلامية والمصارف الحديثة التأسيس.

2-8 إنموذج البحث :

يوضح الشكل (1-1) إنموذج البحث

الشكل (1-1) إنموذج البحث

المبحث الثاني:- التأصيل النظري للتدقيق الداخلي

3- مفهوم التدقيق الداخلي

يرى كلا من (Saleh & El-Sayed) بدأت وظيفة التدقيق الداخلي قبل صدور قانون ساربينز أوكسلي بالتركيز على عمليات كشف الأخطاء والتلاعب والاحتيال وليس المنع، وبعد صدور هذا القانون تحول نهج التدقيق الداخلي من منهج التصادمي أو المواجهة إلى نهج الشراكة مع الإدارة، والانتقال من نهج الرقابة إلى النهج القائم على المخاطر، كذلك تم الانتقال والتركيز على تقديم خدمات الاستشارية. لذلك فإن التركيز على الخدمات الاستشارية كخدمة ذات قيمة مضافة يؤكد الجدوى الاقتصادية لهذه الوظيفة لأن الخدمات التأكيدية تضيف قيمة لأنها إحدى الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي ومن المعروف أنها تضيف المزيد من المصدقية والموثوقية للمعلومات، وبالتالي فإن الوظيفة لها مبرراتها الاقتصادية داخل الشركات (Saleh & El-Sayed, 2019: 164). أصدر معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية تعريفات متعددة للتدقيق الداخلي يصف التطور في وظيفة التدقيق الداخلي في فترات مختلفة، ويمكن عرض مفهوم التدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين



الداخليين على النحو الآتي:

في عام 1978 عرف التدقيق الداخلي هو وظيفة تقييم مستقلة أنشئت داخل الشركة لفحص وتقييم أنشطتها كخدمة للشركة (Moeller, 2016: 4).

في عام 1997 تم تعريف التدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين (IIA) على أنه وظيفة تقييم مستقلة تم إنشاؤها داخل الشركة لفحص وتقييم أنشطتها المختلفة. الهدف من التدقيق الداخلي هو مساعدة أعضاء الشركة في الاضطلاع بمسؤولياتهم بفعالية من خلال تزويدهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وإجراء الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة فيما يتعلق بالأنشطة التي يتم تدقيقها (Al-Wardat,2017:26).

في عام 1999 عرف التدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين (IIA) هو نشاط استشاري وضمن مستقل وموضوعي، موصوف من خلال فلسفة إضافة قيمة لتحسين عمليات الشركة، ويساعد في تحقيق أهدافها، من خلال توفير نهج منظم ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة (Al-Ammar,2020:15).

وفي عام 2001 فقد عرفه معهد المدققين الداخليين (IIA) "التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إضافة قيمة وتحسين الأنشطة التشغيلية للشركة. يقوم على تقييم منهجي ومنظم للعمليات: إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة التنظيمية، ويساهم في تحسينها. يساعد الشركة في تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيدات فيما يتعلق بكفاءة هذه العمليات وكذلك الاستشارات (Przybylska,2021:14)

3-1- أهداف التدقيق الداخلي

يرى (Pickett) يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بتحديد أهداف التدقيق التي تشمل على الآتي (Pickett,2013:18-19):
 1- الهدف: يتم تقديم ضمانات واستشارات مستقلة ومحايدة. يعرّف معهد المدققين الداخليين (IIA) الموضوعية على أنها: موقف عقلي محايد يسمح للمدققين الداخليين بالاضطلاع بالمهام بطريقة تجعلهم مقتنعين بصدق في مخرجات عملهم ولا يتم تقديم تنازلات جوهرية في الجودة. يجب أن يكون المدققون الداخليون موضوعيين في قرارات المراجعة الخاصة بهم وألا يدعوا لأراء الآخرين.

2- يضيف قيمة: مصممة لخلق قيمة وتحسين عمليات الشركة. يرى معهد المدققين الداخليين (IIA) :
 يتم تقديم القيمة من خلال تعزيز الفرص لتحقيق أهداف الشركة، وإيجاد تحسينات تشغيلية، و / أو تقليل التعرض للمخاطر عن طريق خدمات الضمان والاستشارات.

3- تحقيق الأهداف: يساعد الشركة في تحقيق أهدافها. يجب أن يكون لدى المدققين وعي شامل بأهداف الإدارة. يحدد معهد المدققين الداخليين (IIA) وظيفة الإدارة على النحو التالي:

تخطط الإدارة وتنظم وتوجه إجراءات كافية لتقديم ضمان معقول بأن الأهداف والغايات سيتم تحقيقها. تقوم الإدارة بفحص أهدافها وغاياتها على أساس منظم وتغير إجراءاتها لتعكس التغييرات في المواقف الداخلية والخارجية. كما تخلق الإدارة وتحافظ على ثقافة تنظيمية، بما في ذلك البيئة الأخلاقية، حيث يتم فهم التعرض للمخاطر ويتم تنفيذ استراتيجيات فعالة للمخاطر لإدارتها.

4- الخبرة: يجلب نهجاً منظماً ومنضبطاً من أجل تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة. ستحتاج خطط التدقيق إلى إظهار كيفية تحقيق هذا الهدف بالتفصيل. من ناحية أخرى، قد تكون الخطط المنشورة غير المرتبطة في هذه المهمة دون المستوى المطلوب.

3-2- العناية المهنية للمدقق الداخلي

وفقاً لبحث أجراه معهد تشارترد للمدققين الداخليين في المملكة المتحدة وأيرلندا، فإن العناصر التالية هي العناصر الرئيسية لجودة التدقيق الداخلي (Nedyalkova,2020:28-29):

- أ- تدور الإدارة حول توفير الرؤية والتوجيه من أجل تحقيق الأهداف.
- ب- يجب أن تؤسس قرارات صنع القرار القائمة على الحقائق والبيانات الواقعية.
- ت- يمكن للموظفين المساهمة بقيمة من خلال توسيع خبرتهم المهنية والحرفية.
- ث- الحفاظ على علاقات المنفعة المتبادلة مع مقدمي الخدمات وشركاء الأعمال الآخرين.
- ج- إنشاء أنظمة لأسلوب تفكير وإنجاز إدارة عملية من خلال نهج متكامل.
- ح- تهدف إدارة العمليات التجارية إلى تحسين الكفاءة.
- خ- التركيز على تخطيط العمل وتوقع الطلبات المستقبلية.

3-3- دور التدقيق الداخلي في التخطيط الاستراتيجي

يرى (Korkmaz) هناك ثلاث مراحل يتم عن طريقها فحص دور التدقيق الداخلي في التخطيط الاستراتيجي وهي كالآتي (Korkmaz,2020:58-59-60):

1- صياغة الإستراتيجيات والخطط الإستراتيجية: أثناء تدقيق عملية الصياغة. يستلزم تدقيق المواد تقييم أساسيات الإستراتيجيات، فضلاً عن سلامتها ودقتها وموضعتها وكفايتها. نقاط القوة والضعف، ونتائج تحليل المخاطر، والمتغيرات الداخلية والخارجية، ونتائج تحليل SWOT و PESTLE، والتنافس بين المنافسين، وتحليل الفجوة بين الإستراتيجيات، تشمل التحديات الأخرى التي يجب على المدققين الداخليين مراعاتها خلال عملية الصياغة مشاركة الإستراتيجيات مع أصحاب المصلحة الآخرين، والتماسك بين الرؤية والرسالة والأهداف، وإمكانية تحقيق الأهداف. عند فحص مضمون الإستراتيجية، يجب على المدقق الداخلي التركيز على أساس الإستراتيجية بدلاً من صحتها. إذا لم تكن الوظائف الإستراتيجية

متزامنة مع بعضها البعض، فقد تتخذ مسارات متباينة، وبالتالي يجب على التدقيق الداخلي التعرف على هذه الاختلافات وتقديم التوصيات المطلوبة.

2- تنفيذ الخطط الإستراتيجية: تنفيذ الإستراتيجية هو ترجمة الإستراتيجية التنظيمية إلى الأهداف ومعايير الأداء والخطط التشغيلية والميزانيات. في هذه المرحلة، يتم تنفيذ المستويات التكتيكية للشركات وفقاً لقرار الإدارة. يجب أن تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بتقييم ما إذا كانت الأنشطة التشغيلية تدار وفقاً للإستراتيجية الموضوعية ويجب على المدققين الداخليين التأكيد على أن الشركة لديها هيكل حوكمة مناسب، بما في ذلك مسؤوليات صنع القرار وقنوات إعداد التقارير.

3- تقييم النتائج: يقوم المدققون الداخليون بتقييم مقاييس الأداء أو مؤشرات نجاح أو فشل الخطة وأسبابها، وإذا انحرافوا عن الهدف، فيجب عليهم التوصية بمؤشرات ومقاييس الأداء للإدارة لمراجعتها.

3-4- مفهوم ادارة المخاطر

عرف (Swinkels) إدارة المخاطر هي عملية تحديد الأحداث أو الظروف المحتملة وتقييمها وإدارتها والتحكم فيها من أجل تقديم ثقة معقولة بأن أهداف الشركة سيتم تحقيقها (Swinkels,2012:45).

وعرفها (Harahap& Nengzih) إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) هي استراتيجية عمل قائمة على الخطة تهدف لتحديد وتقييم والاستعداد الى جميع المخاطر والكوارث المحتملة الأخرى، سواء المادية أو المجازية، التي قد تعطل عمليات الشركة وأهدافها (Harahap& Nengzih,2021:142).

3-5- اهمية واهداف ادارة مخاطر الشركة

يرى (Junior & Chesley) تساعد إدارة مخاطر الشركة الشركة على فهم أفضل لما يلي

(Junior & Chesley,2017: 13):

أ- كيف تشكل الرسالة والرؤية والقيم الأساسية البيان الأولي لأنواع ومقدار المخاطر المقبولة في الاعتبار عند تطوير الإستراتيجية.

ب- هناك احتمال أن تكون الإستراتيجية وأهداف الشركة متعارضة مع الغرض والرؤية والقيم الأساسية.

ت- أنواع ومقدار المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة من خلال اتباع خطة محددة.

ث- أنواع ومقدار المخاطر الكامنة في تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها، وكذلك تحمل هذه الدرجة من المخاطر، وفي نهاية المطاف، القيمة.

ويرى (Reding et al) توصف إدارة المخاطر في أنها الطبقة الوسطى من نظام الحوكمة. والتي تهدف إلى:

• كشف والسيطرة على المخاطر التي من المحتمل أن تعيق نجاح الشركة.

وتعمل على استغلال الفرص التي من المحتمل أن تؤدي إلى هذا النجاح، تضع الإدارة إستراتيجيات لإدارة المخاطر والفرص الرئيسية بشكل أفضل. يجب أن تتبع أنشطة إدارة المخاطر الاتجاه الذي حدده هيكل الحوكمة

(Reding et al,2015:su4-1).

• الهدف الأساسي لنهج إدارة المخاطر هو المساعدة في ضمان استدامة عمليات الشركة وتمكينها من تحقيق الأهداف التنظيمية. يعتمد هذا النهج على تنفيذ عملية إدارة المخاطر على مستوى الشركة، مما يجعل هذه العملية مسؤولية مشتركة وتوفير منهجية متسقة لتنفيذها (Bo Allam,2018:184).

• اتخاذ قرارات وعمليات عمل آمنة لتسهيل تحقيق الأهداف: تهدف إدارة المخاطر لتحديد الأحداث والظروف الهامة التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف الشركة. وبالتالي فإن التحكم في هذه المخاطر يسهل تحقيق الأهداف المعلنة. تم دمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار والعمليات التشغيلية للشركة. إنها إحدى أدوات الإدارة ودعم القرار. تسمح إدارة المخاطر للمديرين بالحصول على رؤية شاملة وموضوعية للتهديدات والفرص المحتملة للشركة، لقياس وتقييم المخاطر ودعم القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد البشرية والمالية.

• تعزيز المواءمة بين قيم الشركة وسلوكياتها: تعكس العديد من المخاطر عدم التوافق بين قيم الشركة والقرارات والإجراءات اليومية. تؤثر هذه المخاطر، من بين أمور أخرى، على مصداقية الشركة.

• حشد موظفي الشركة حول رؤية مشتركة للمخاطر الرئيسية وتوعيتهم بالمخاطر الكامنة في عملهم (AMF,2010:4).

3-6- دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر

1- لتوضيح دور التدقيق الداخلي، نشر معهد المدققين الداخليين التفسير التالي:

أ- تنفيذ معيار A1.2120 - يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بحوكمة الشركة وعملياتها وأنظمة المعلومات من حيث ما يلي (Pickett,2010:222):

• موثوقية وسلامة البيانات المالية والتشغيلية.

• فعالية وكفاءة العمليات.

• حماية الأصول؛ و

- الامتثال للقوانين والقواعد والعقود.
- A2.2120 - يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم احتمالية حدوث الاحتيال وكيفية إدارة الشركة لمخاطر الاحتيال (Al-Ramahi,2017:36).
- ب- إن تحديد مدى نجاح ممارسات إدارة المخاطر هو حُكم يستند إلى تقيّم المُدقق الداخلي بأن(Pickett,2010:223):-
 - الأهداف التنظيمية تدعم مهمة الشركة وتتماشى معها.
 - تحديد وتقييم المخاطر الحرجة.
 - يتم اختيار الاستجابات المناسبة للمخاطر بحيث تتماشى المخاطر مع قابلية الشركة للمخاطر.
 - يتم جمع معلومات المخاطر ذات الصلة وتوزيعها على مستويات الشركة في الوقت المناسب، مما يسمح للموظفين والإدارة ومجلس الإدارة بتنفيذ التزاماتهم.
- 2- لتقييم عمليات إدارة المخاطر في الشركة، يبدأ المدققون الداخليين بتحصيل فهم واضح لغاية الشركة ورسالتها وأهدافها وقابليتها للمخاطر، بالإضافة إلى المخاطر التي تحددها الإدارة، من أجل تحديد ما إذا كانت أهداف الشركة تدعم وتتماشى مع مهمة الشركة وقابليتها للمخاطر (Certified internal auditor,2019:su5.76).
- 3- يجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق مدى تقبل المخاطر وتحملها وإدارة المخاطر مع مجلس الإدارة والإدارة العليا. بعد تحليل الخطة الاستراتيجية وخطة العمل والسياسات. قد يقرر الرئيس التنفيذي للتدقيق ما إذا كانت الأهداف الاستراتيجية تتوافق مع الرسالة والرؤية وقابلية المخاطرة. يمكن لمديري المستوى المتوسط تقديم نظرة ثاقبة للمواءمة على مستوى الشركة (CIA,2020:su4,7).
- 4- الإبلاغ عن قبول المخاطر عندما يقرر الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطر تعتبره الشركة غير مقبول، ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مناقشة الأمر مع الإدارة العليا. إذا شعر الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن المشكلة لم يتم حلها، فيجب عليه تصعيد الأمر إلى مجلس الإدارة. (Certified internal auditor,2021:su5.72).
- 5- تقييم الاستجابات للمخاطر: عندما تنفذ الشركة استجابات معينة للمخاطر المحددة، يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم تلك الاستجابات من حيث كفايتها وسلامة التوقيت، ويتم ذلك من خلال تقييم تصميم الضوابط واختبار تلك الضوابط وإجراءات الرقابة (Certified internal auditor,2019:su5.77).
- 6- قد يقوم المدققون الداخليون بمقابلة الموظفين على مستويات مختلفة لتحديد ما إذا كانت أهداف الشركة والمخاطر الرئيسية وقابلية المخاطرة ... مفهومة في جميع أنحاء الشركة. غالباً ما يحلل نشاط التدقيق الداخلي مدى كفاية وتوقيت ... نتائج إدارة المخاطر. قد يقيم التدقيق الداخلي محاضر مجلس الإدارة لتحديد ما إذا كانت المخاطر الأشد يتم نقلها إلى مجلس الإدارة في الوقت المناسب وما إذا كان مجلس الإدارة يعمل لضمان استجابة الإدارة بشكل صحيح (CIA,2020:su4.7).
- 3-7 مفهوم الرقابة الداخلية**
- كما عرفها (Swinkels) الرقابة هي أي إجراء تقوم به الإدارة أو مجلس الإدارة أو أطراف أخرى للسيطرة على المخاطر وتعزيز إمكانية تحقيق الأهداف والغايات المعلنة. تخطط الإدارة وتنظم وتوجه إجراءات كافية لتقديم يقين معقول بأن الأهداف والغايات سيتم تحقيقها (Swinkels,2012:45).
- تشير "الرقابة الداخلية" إلى الطريقة التي تنفذها جهة ما لتقديم تأكيد معقول بأن الأهداف سيتم تحقيقها. تساعد الرقابة الداخلية الشركة في تحديد وتحليل مخاطر الوصول إلى تلك الأهداف، وكذلك كيفية إدارة تلك المخاطر. إنه يمكن الإدارة من الاستمرار في التركيز على أنشطة الشركة وتحقيق أهداف الأداء الخاصة به مع الامتثال للقواعد واللوائح المعمول بها (Junior & Chesley,2017: 6).
- 3-8 دور التدقيق الداخلي في الرقابة الداخلية**
- يوجد للتدقيق الداخلي الحديث دورين استشاري وتأكيد في مجال الرقابة. يجب أن يركز الدور الاستشاري على تقديم المشورة للإدارة حول أفضل الطرق لتصميم وتشغيل وتقييم هيكل الرقابة الداخلية، ويجب أن يكون الدور التأكيدي في اتجاه إبداء الرأي للإدارة فيما يتعلق بقدرتها على الاعتماد على التقارير المعدة من قبل مسؤولي الشركة حول فاعلية تشغيل هذا الهيكل بالشكل الذي يحقق أهدافه، سواء صدق القوائم المالية أو الامتثال للقوانين واللوائح أو دعم كفاءة العمليات وفعاليتها (Saleh& El-Sayed,2019:166).
- وفقاً ل (CIA) يقدم معيار 2130 توجيهات حول دور نشاط التدقيق الداخلي في الرقابة فيما يلي ملخص لأهم النقاط (Certified internal auditor,2021:su5.108)، (CIA,2020:us5.5):
- 1- يجب أن يفهم المدققون الداخليون أيضاً توزيع الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالحفاظ على ضوابط فعالة في الشركة. عادة ما يتم توزيع هذه الأدوار على النحو التالي:
 - تشرف الإدارة العليا على إنشاء وإدارة وتقييم نظام الرقابة.
 - الإدارة الوسطى مسؤولة عن تقييم الضوابط ضمن مجال سلطتها
 - يوفر نشاط التدقيق الداخلي درجات متفاوتة من التأكيد حول فعالية عمليات الرقابة الحالية.

2- تشجيع التطوير المستمر

- أ- قد يوصي الرئيس التنفيذي للتدقيق بإطار رقابي في حالة عدم وجوده. قد يوصي نشاط التدقيق الداخلي أيضاً بإجراء تحسينات في بيئة الرقابة (على سبيل المثال، يجب أن تشجع النغمة المحددة في الأعلى ثقافة أخلاقية وألا تتسامح مع عدم الامتثال).
- ب- ينطوي التحسين المستمر للمراقبة.
- المراقبة الذاتية والتدريب المستمر.
- اجتماعات مع المديرين لمناقشة تقييم السيطرة (أو المخاطر والرقابة).
- تحديد وتقييم ومعالجة عيوب الرقابة.
- توعية المديرين بالمشاكل والقوانين والقواعد الجديدة.
- تتبع التطورات التكنولوجية ذات الصلة.
- ج- عند تقييم مدى كفاية نظام الرقابة في الشركة، يجب أن يأخذ الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في الاعتبار مدى تقبل المخاطر، درجة تحمل المخاطر، وثقافة المخاطر في الشركة. ومن المهم للمدققين الداخليين فهم المخاطر الحرجة التي يمكن أن تحول دون قدرة الشركة على تحقيق هذه الأهداف والضوابط الرقابية التي تم تنفيذها للتخفيف من المخاطر إلى مستوى مقبول.

9-3- مفهوم حوكمة الشركات

تم تعريف حوكمة الشركات من قبل (Moeller) بأنها "المسؤوليات والممارسات التي يمارسها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا. وجميع مستويات الإدارة الوظيفية العليا، مع أهداف توفير التوجيه الاستراتيجي، ضمان تحقيق الأهداف، التأكد من إدارة المخاطر بشكل مناسب، والتحقق من استخدام موارد الشركة بشكل مسؤول. تشير الحوكمة حقاً إلى عملية وضع القواعد والإجراءات في جميع مستويات الشركة، وإيصال هذه القواعد إلى المستويات المناسبة من أصحاب المصلحة، ومراقبة الأداء وفقاً لتلك القواعد، وإدارة المكافآت والعقوبات بناءً على الأداء النسبي أو الامتثال لتلك القواعد (Moeller,2013:40).

أيضاً عرفت الحوكمة الجيدة للشركات على " أنها مجموعة من الترتيبات التي تنظم العلاقة بين المساهمين وإدارة الشركة والدائنين والحكومة والموظفين وأصحاب المصلحة الداخليين. وغيرها من الأمور الخارجية المتعلقة بحقوقهم والتزاماتهم، أو بعبارة أخرى، نظام يتحكم في الشركة. تهدف حوكمة الشركات إلى خلق قيمة مضافة لجميع الأطراف المهتمة (أصحاب المصلحة)" (Adil,2022:110).

10-3- أهداف حوكمة الشركة

يرى (Khalifa) ان حوكمة الشركة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف، وهي (Khalifa,2020:281):

- 1- تحسين أداء الشركة.
 - 2- تطوير أنظمة للتصدي للاحتيال وتضارب المصالح والسلوكيات المالية والأداء والأخلاقية غير المقبولة.
 - 3- إنشاء أنظمة رقابة لإدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة.
 - 4- تطوير أنظمة لإدارة الشركة وفق هيكل يحدد توزيع جميع الحقوق والمسؤوليات بين مجلس الإدارة والمساهمين.
 - 5- وضع قواعد وإجراءات متعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.
- وفي هذا الصدد، يرى (Pitt) أن تحقق العملية الأهداف التالية (Pitt,2014:107):
- 1- تعزيز المعايير والقيم الأخلاقية المناسبة داخل الشركة.
 - 2- ضمان إدارة الأداء التنظيمي الفعالة مع المساءلة.
 - 3- نقل معلومات المخاطر والرقابة بشكل صحيح إلى الإدارات ذات الصلة داخل الشركة.
 - 4- بالإضافة إلى توفير المعلومات المناسبة لمجلس الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين والإدارة، وضمان التنسيق الفعال لأنشطتهم.

11-3- دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات

من الممكن التمييز بين دورين للتدقيق الداخلي في مجال الحوكمة، أحدهما استشاري يهدف إلى تقديم المشورة للإدارة حول كيفية تفعيل وتشغيل آليات الحوكمة، ويشارك في وضع آليات مساءلة واضحة فيما يتعلق بمدى تحقيق الهدف. من الأنشطة المختلفة للشركة، العمل على نشر المبادئ والقيم عبر مختلف الوظائف، وتوفير معلومات كافية ومناسبة حول الأنشطة المختلفة للشركة لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛ والآخر تأكيد يصب باتجاه التأكيد على مدى شفافية ومصداقية التقارير المقدمة إلى الإدارة فيما يتعلق بمدى الالتزام بممارسات حوكمة الشركات المعيارية وتقييم ما إذا كانت آليات الحوكمة تعمل معاً كما هو متوقع أم لا (Saleh& El-Sayed,2019:166).

وقال (CIA) هناك ادوار اخرى للمدقق الداخلي في الحوكمة، هي كالتالي (CIA,2020:su3.10):

- 1) الحصول على موافقة مجلس الإدارة على ميثاق التدقيق الداخلي.
- 2) الإبلاغ عن خطة المشاركة.
- 3) الإبلاغ عن قضايا التدقيق الهامة.

- (4) إبلاغ مؤشرات الأداء الرئيسية لمجلس الإدارة بصورة منتظمة.
 (5) ناقش المجالات ذات المخاطر الكبيرة.
 (6) مساعدة مجلس الإدارة في تقييم المخاطر على مستوى الشركة.

المبحث الثالث

التأصيل النظري لرؤية الشركة

4- مفهوم الرؤية

تتعلق الرؤية دائماً بمستقبل مرغوب فيه، وهي مهمة لصياغة استراتيجية الشركة والتخطيط الاستراتيجي. يُنظر إليها على أنها ضرورية للإدارة، وهي عملية إقناع الناس بالعمل نحو هدف واحد. الرؤية هي صورة شاملة لما تريد الشركة أن تكون عليه في المستقبل. قد يفهم الناس بسهولة ما يجب عليهم إنجازه داخل الشركة لتحقيق أهدافها وغاياتها إذا كانت الرؤية واضحة وموجزة. لذلك، حتى على المدى الطويل، قد يكون من الصعب على الشركة أن تدرك حقاً رؤيتها، لكنها لا تزال تمنح الموظفين الدافع والتوجيه للسعي نحو تحقيقها (Suranga, 2014:35).

عرفها (Al Nuaimi) بأنها تمثل جزء من مكونات ومنتجات التفكير الاستراتيجي، مصدرًا مهمًا لتوجيه مسارات الشركة وتحفيز الشعور بالانتماء لدى العاملين (في مستوياتهم الإدارية المختلفة) وضمان إخلاصهم في أداء المهام. نتيجة اقتناعهم بما تريد الشركة تحقيقه خلال المراحل القادمة، وكذلك لدورها (الضمني) في توحيد جهود الشركة نحو تحقيق طموحاتها وأفاقها المستقبلية

(Al Nuaimi,2021:52).

كما عرف (Sultan & Othman) الرؤية بأنها صورة لما تريد الشركة أن تكونه، وبشكل عام، ما تريد تحقيقه في نهاية المطاف. يوضح بيان الرؤية الوصف المثالي للشركة ويعطي شكلاً لمستقبلها المنشود. بمعنى آخر، يوجه بيان الرؤية الشركة في الاتجاه الذي ترغب في أن تكون عليه في السنوات القادمة (Sultan & Othman,2021:29).

1-4- أهمية الرؤية

يرى (Suranga) بأنه يمكن تحديد ارتباط قوي بين الأداء التنظيمي ورضا العملاء والموظفين، عندما يتم مشاركة الرؤية بين المدير والموظفين، يكون للرؤى المشتركة تأثير إيجابي مباشر على الأداء العام للشركة، من خلال رضا الموظفين والعملاء (Suranga,2014:35).

وهذا ما يؤكد (Kirkpatrick) إذ يرى ان بيان الرؤية لها تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين وذلك من خلال التالي

(Kirkpatrick,2016:29-30-31):

- 1- يهدف بيان الرؤية إلى موازنة أهداف الشركة مع أهداف الموظفين. بيانات الرؤية طويلة الأجل وخالدة، على عكس الأهداف اليومية التي عادة ما تكون قصيرة الأجل وقابلة للتحقيق بالكامل.
- 2- أنه يبني الثقة بالنفس لدى الموظفين من خلال توضيح هدف الشركة وإلهامهم للعمل نحو تحقيق الرؤية. تشير بعض بيانات الرؤية إلى مواهب الموظفين أو ذكائهم أو براعتهم التي تخبرهم أنهم قادرون على القيام بالمهمة. يمكن أن تزيد بيانات الرؤية من ثقة الموظفين بأنفسهم من خلال التأكيد على قدراتهم لتحقيق أهداف هادفة تفيد الشركة.
- 3- يوفر بيان الرؤية معنى المشاركة بين العمال. يوفر لغة مشتركة يمكن للعمال استخدامها لشرح كيف يكون سلوكهم فعالاً ومرغوباً. يتماشى جهود الموظفين مع بيان الرؤية عندما يحتفظ الموظفون بنفس فهم القائد فيما يتعلق بما يجب عليهم تحقيقه.
- 4- بيان الرؤية يساعد الموظفين على إدراك وظيفتهم بشكل مختلف. إعادة صياغة الطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى وظائفهم.

2-4- خطوات تطوير الرؤية

ان عملية تطوير الرؤية تسمى بالتصور. وتتكون من الخطوات التالية (Gupta,2014:53-54):

- 1- يتضمن إجراء تطوير الرؤية أولاً تقييم حالة الشركة وحركتها إلى الأمام. يتم البحث عن الأسئلة الرئيسية مثل هل لدى الشركة رؤية واضحة بعد الإجابات عليها. ما هي الطريقة التي تتجه بها الشركة؟ هل يفهم الاستراتيجيون الاتجاه الذي تسير فيه الشركة؟
- 2- تحديد السياق: الرؤية هي الموقف المقصود في المستقبل. وبالتالي يجب تحديد التوجه العام للبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الشركة. ما الذي يجب أن تحققه الرؤية؟ هو سؤال مهم يتم استكشافه في هذه المرحلة. ما هي الحدود والقيود؟ ما هي التحديات الملحة التي يجب أن تغطيها الرؤية؟
- 3- إنشاء سيناريوهات مستقبلية: السيناريوهات البيئية هي تنبؤات بالتطورات المستقبلية المتوقعة. لا يمكن تصور التنبؤات البيئية الدقيقة للمستقبل البعيد. نتيجة لذلك، يتم إنشاء احتمالات أخرى. ستحتاج الشركة إلى العمل بطريقة تتفق مع الظروف المحددة التي تحدث بالفعل. تشمل القيود التي تحول دون تطوير الرؤية التقاليد، الخوف من السخرية، الأفكار المسبقة، الرضا عن الذات، وقصر النظر.
- 4- إنشاء رؤى بديلة: يتم إعطاء سيناريوهات مختلفة مستقبلية محتملة. تمثل هذه الرؤى المختلفة التوجهات المستقبلية المحتملة للشركة.

5- اختيار الرؤية النهائية: يتم موازنة الرؤى البديلة مقابل النتائج المحتملة والموارد التنظيمية واخيرا يتم اختيار الرؤية التي تتمتع بأعلى احتمالية للنجاح.

3-4- ابعاد الرؤية

لقد اختلف الكتاب في تحديد ابعاد الرؤية الاستراتيجية فقد حددها (Al Nuaimi,2021:54-55):

- 1- التصور Imagination: وهو يمثل نشاطا عقليا يتعلق بتنمية قدرات المفكر الاستراتيجي على توقع المستقبل بالاعتماد على الأساليب المنهجية والتحليل الواعي. يتداخل مفهوم "الإدراك"، إلى حد كبير، مع مفهوم "الخيال".
- 2- الحدس Intuition: هو وعي عقلي بطروف القرار مدعوماً بالتجارب السابقة للمفكر الاستراتيجي. من المهم توظيف القدرات البديهية في خدمة التفكير العقلاني ومواءمتها معاً للوصول إلى حالة ترقب لما يمكن أن يحدث في المستقبل.
- 3- التبصر (الاستبصار) Insight: هي عملية حسابية متعمدة تهدف إلى استكشاف المستقبل والاقتراب من احتمالات ما يمكن أن يحدث فيه بناءً على تحليل الوضع الحالي وفهم العلاقة بين المتغيرات وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في المستقبل. ولذلك فإن الاستبصار هو أحد أكثر الأبعاد المقصودة في مجال التفكير والتحليل للوصول إلى الحقائق الممكنة.

4- الإدراك Perception: القدرة على فهم الأشياء وإدراكها بالعقل، بناءً على المعرفة والتجارب السابقة الإدراك يعتمد على نظرية الإدراك. أن الإدراك مرتبط بمدى فهم الأشياء والأشياء المختلفة وفقاً للمعرفة والتجارب السابقة.

4-4- اثار غياب الرؤية

في حال عدم وجود بيان رؤية فان الموظفون سينطلقون باتجاهات مختلفة. وسيتم استخدام معايير مختلفة في صنع القرار، مما يؤدي الى الهدر وعدم الكفاءة (Kirkpatrick, 2016:17). وذكر (Ibrahim) عدة نقاط تظهر آثار غياب الرؤية (Ibrahim,2010:66-67):

- 1- أهداف ووسائل ونتائج عشوائية.
- 2- غياب القدرة على رصد ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية.
- 3- التراخي والسلبية والاستسلام والرضا بالوضع الراهن ومحاولة تبريره وتجميله في بعض الأحيان. غياب الطموح وضعفه وانكماش وركود.
- 4- إفراغ القدرة على محتواها وكفائتها بالعناوين والمطالبة بالتطوير ومواكبة التطور.
- 5- غياب القدرة على الابتكار والتطوير ومواكبة حركة العصر.

5-4- التخطيط الاستراتيجي

يعرف بشكل شامل بأنه وضع خطة طويلة المدى تراعي جميع المتغيرات داخل وخارج الشركة مع العمل على تحديد القطاعات وقطاعات السوق المستهدفة وطريقة المنافسة. يقترح التخطيط الاستراتيجي ما هو اتجاه الشركة بناءً على الرؤية الموضوعية والمعتمدة من قبل مجلس إدارة الشركة، وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب الشركة وأنشطتها. وكذلك العلاقة المتبادلة بين الشركة وبيئتها، ومدى التأثير والتأثير بينهما (Touqan,2018:19).

ان الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو تحسين قدرة الشركة على التفكير الاستراتيجي والعمل والتعلم. هناك العديد من الفوائد المحتملة لهذا الإجراء، ولكن ليس هناك ما يضمن أنها ستتحقق بالفعل، وتشمل هذه الفوائد

(Bryson & Alston, 2010:9-12)، (Jakhotiya, 2013:6)

- 1) زيادة الفعالية: يتم تحسين أداء الشركة، وتعزيز رسالتها، والوفاء بصلاحياتها، وإنشاء قيمة عامة حقيقية، وتتكيف الشركة جيداً مع المواقف التي تتغير بسرعة.
- 2) زيادة الكفاءة: يتم استخدام موارد أقل لإنتاج نفس النتائج أو نتائج أفضل.
- 3) تحسين الفهم والتعلم الأفضل. الشركة لديها فهم أفضل بكثير لحالتها. إذا لزم الأمر، يمكنها إعادة صياغة موقفها وعملها، وإنشاء إطار عمل تفسيري، وتوجيه عملية إنشاء وتنفيذ الاستراتيجيات.
- 4) تحسين العلاقات العامة والاتصالات. يتم توصيل رسالة الشركة ورؤيتها وأهدافها واستراتيجياتها وخطط عملها بشكل أكثر فعالية لأصحاب المصلحة الرئيسيين. انشاء صورة مرغوبة للشركة وادارتها.
- 5) يصف بالتفصيل معالم الرحلة إلى الهدف المنشود ويوضح اليقين (والشكوك) على الطريق إلى تحقيق الرؤية.

6-4- مستويات التخطيط الاستراتيجي ومكوناته

- مستوى التخطيط الاستراتيجي: هو المستوى الذي يمثل المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه مستويات التخطيط الأخرى. يشمل هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية الشركة وقيمها، فضلاً عن رسالة الشركة وعوامل النجاح الحاسمة والغايات والأهداف الاستراتيجية للشركة، فضلاً عن تغطية استراتيجياتها للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية وتحقيقها. إنه شمولي في الأبعاد والمنظور التكاملية و فلسفة التجديد. في معظم الحالات، يكون هذا التخطيط طويل الأجل، وهو من مسؤولية الإدارة العليا والوكالات الداعمة لها. لأنها ذات أهمية حاسمة للشركة ونجاحها، وأن مسؤولية هذا المستوى هي تحديد وتخطيط وبناء علاقات جيدة مع عملاء الشركة الحاليين والمستقبليين، والموظفين، والشركاء الاستراتيجيين، والمساهمين أو المستثمرين،

والموردين ، والمجتمع. يبدأ هذا المستوى من التخطيط برؤية مثالية تتمثل بالمستوى المتميز الذي تريد الشركة تحقيقه والتركيز على إضافة قيمة لعملائها.

2- مستوى التخطيط التشغيلي: يشمل الأهداف التشغيلية وخطط التنفيذ ، السياسات والبرامج اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة في خطة هذا المستوى ، وهذا المستوى له أهمية كبيرة بالنسبة للشركة لأنه يمثل الجانب الأكثر تحدياً والمعايير الملموسة. يتم قياسه للأهداف ، ويركز على كيفية وصول الشركة إلى ما تريده ، هذا المستوى من التخطيط هو من مسؤولية الإدارة الوسطى ، عادة على المدى المتوسط والقصير ، ويشير إلى مستوى التخطيط الذي يقوم بالتركيز على تحقيق النتائج لأجل إيصالها إلى العملاء المباشرين وكذلك المساهمة في تحقيق الرؤية المثالية المعروضة على المستوى الاستراتيجي.

3- مستوى التخطيط التكتيكي: يمثل إدارة النتائج والأداء بما في ذلك التحكم وتغيير الخطط من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، ويمثل قياسات دقيقة وفعالية للإجراءات التي تقوم بها المستويات التنفيذية في الشركة، لذلك فإنه من مسؤوليات الإدارة الإشرافية الدنيا ، والتي تهتم في التخطيط للنتائج التي تركز على الأفراد والفرق ضمن الشركة. حيث تستمد هذه النتائج من متطلبات النتائج في المستويين الأول والثاني لتتمكن من توحيد ما تنتجه الشركة والعمل على إيصالها بمساهمات خارجية مفيدة (Hamdan& Idris,2019:40-42)

5- الجانب التطبيقي:

اعتمد الجانب العملي للبحث على استبانة صممت بهدف اختبار فرضيات البحث. وقد اشتمل المحور الأول على عشرين سؤال تقيس التدقيق الداخلي، والمحور الثاني منها تضمن بعدين (الحدس الاستراتيجي، التبصر الاستراتيجي) وتضمن بعد الحدس على خمس أسئلة وتضمن بعد التبصر على ستة أسئلة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للتعبير عن جمل المحاور، حيث تترأخ القياسات فيه بين نقطة واحدة ذات محتوى لا أتفق تماماً وبين خمس نقاط ذات محتوى أتفق عليه تماماً، كما هو موضح في الجدول الآتي:-

جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة الدرجة	أتفق بشدة 5	أتفق 4	محايد 3	لا أتفق 2	لا أتفق بشدة 1
الوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي = (مجموع أرقام الاستجابات أعلاه) / عدد فئات المقياس الوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي = $3 = 5 / (1+2+3+4+5)$ درجة					

1-5- تحليل النتائج في ضوء إجابات عينة الاستبيان

المحور الأول: التدقيق الداخلي

الجدول (2) استجابة أفراد عينة الاستبيان المحور الأول- التدقيق الداخلي

الفقرات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		معاملات اختلاف 2	انحراف معياري 1	وسط حسابي
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
X1	68%	78	0%	0	5%	6	0%	0	0%	0	0.126	0.584	4.632
X2	61%	69	37%	42	3%	3	0%	0	0%	0	0.119	0.547	4.579
X3	59%	67	35%	40	6%	7	0%	0	0%	0	0.135	0.613	4.526
X4	60%	68	32%	36	6%	7	3%	3	0%	0	0.163	0.731	4.482
X5	56%	64	34%	39	5%	6	4%	5	0%	0	0.178	0.786	4.421
X6	58%	66	31%	35	6%	7	5%	6	0%	0	0.188	0.829	4.412
X7	59%	67	33%	38	7%	8	1%	1	0%	0	0.149	0.669	4.500
X8	58%	66	34%	39	6%	7	2%	2	0%	0	0.155	0.694	4.482
X9	56%	64	32%	36	8%	9	4%	5	0%	0	0.186	0.816	4.395
X10	54%	61	37%	42	6%	7	4%	4	0%	0	0.173	0.761	4.404
X11	58%	66	30%	34	8%	9	4%	5	0%	0	0.185	0.818	4.412

1 وَيعتبر الانحراف المعياري (Standard deviation) القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت، لقياس مدى التبعر الإحصائي، أي أنه يشير إلى مدى امتداد نطاقات القيم ضمن مجموعة من البيانات الإحصائية، وكلما انخفضت قيمة الانحراف المعياري، قل تشتت البيانات عن المتوسط الحسابي، وهذا يعكس التقارب في آراء الأفراد عينة الاستبيان.

2 وهي نسبة الانحراف المعياري إلى المتوسط، وكلما أنخفض معامل الاختلاف، قل مستوى التشتت حول المتوسط، ويعكس ذلك مستوى تشتت الإجابات الفردية عن متوسط إجابات أفراد العينة

3 تم الاعتماد على قيمة معامل الاختلاف في ترتيب الفقرات، لأنها تعكس أهمية الفقرة، وكلما أنخفض معامل الاختلاف كان ذلك دالاً على شدة تقارب آراء الأفراد عينة الاستبيان.

8	0.167	0.739	4.421	0%	0	3%	3	7%	8	36%	41	54%	62	X12
11	0.177	0.788	4.447	0%	0	4%	4	8%	9	29%	33	60%	68	X13
7	0.163	0.731	4.474	0%	0	3%	3	6%	7	32%	37	59%	67	X14
17	0.196	0.874	4.456	1%	1	4%	5	7%	8	24%	27	64%	73	X15
13	0.183	0.823	4.491	1%	1	4%	4	5%	6	26%	30	64%	73	X16
20	0.225	0.977	4.351	3%	3	4%	5	7%	8	27%	31	59%	67	X17
18	0.206	0.910	4.412	1%	1	5%	6	8%	9	24%	27	62%	71	X18
19	0.220	0.959	4.351	1%	1	7%	8	8%	9	25%	28	60%	68	X19
9	0.172	0.766	4.465	0%	0	2%	2	11%	13	25%	29	61%	70	X20
			4.456	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور التدقيق الداخلي										

تبيّن أن المتوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو 4.456، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس البالغ 3 درجات، مع انحراف معياري منخفض جداً قدره 0.640 ومعامل اختلاف قدره 0.144. وهذا يعني وجود درجة عالية من التقارب بين فقرات هذا المحور من وجهة نظر الأفراد عيّنة الاستبيان.

وعلى المستوى الأكثر تفصيلاً لهذا البعد، يتضح أن جميع فقرات هذا البعد كانت لها متوسطات حسابية محسوبة أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، وكانت الفقرة التي يُمثلها السؤال الثاني والتي تضمنت (يساهم التدقيق الداخلي في تقييم مدى انسجام رسالة المصرف واهدافه الاستراتيجية مع رؤيته). حصلت على أقل معامل اختلاف في هذا البعد قد بلغ 0.119، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق في إجابات أفراد العيّنة، وكان وسطها الحسابي 4.579، مع انحراف معياري قدره 0.547. وهذا يدل على أن الأفراد في عيّنة الاستبيان يرون بأن التدقيق الداخلي يساهم في تقييم مدى انسجام رسالة المصرف واهدافه الاستراتيجية مع رؤيته.

وفي هذا البعد حصلت الفقرة التي يُمثلها السؤال السابع عشر والتي تتضمن (يقيم التدقيق الداخلي دورياً نظام المكافآت التشجيعية). على أكبر معامل اختلاف قدره 0.225، ووسطها الحسابي 4.351، مع انحراف معياري قدره 0.977 وهذا يدل على أنه رغم أن الأفراد في عيّنة الاستبيان يرون من الضرورة أن يقيم التدقيق الداخلي دورياً نظام المكافآت التشجيعية، إلا أن اجماعهم على هذه الفقرة كان أقل من الفقرات الأخرى في هذا المحور.

أما بقية الأسئلة فكانت النتائج كالآتي:-

- السؤال الأول والذي كان بمضمون (يساهم التدقيق الداخلي بالتأكد من ان رؤية المصرف مكتوبة بشكل واضح). بلغ معامل الاختلاف 0.126 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العيّنة وبالتالي حصل على المرتبة الثانية في هذا البعد، وكان الانحراف المعياري 0.584 والوسط الحسابي 4.632 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عيّنة الاستبيان يرون من الضرورة أن يقوم التدقيق الداخلي بالتأكد من ان رؤية المصرف مكتوبة بشكل واضح.
- السؤال الثالث والذي كان بمضمون (يقيم التدقيق الداخلي مدى استجابة الإدارة لمساهمة الموظفين في تشكيل رؤية المصرف). بلغ معامل الاختلاف 0.135 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العيّنة وبالتالي حصل على المرتبة الثالثة في هذا البعد، وكان الانحراف المعياري 0.613 والوسط الحسابي بمقدار 4.526 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عيّنة الاستبيان يرون من الضرورة أن يقيم التدقيق الداخلي مدى استجابة الإدارة لمساهمة الموظفين في تشكيل رؤية المصرف.
- السؤال الرابع والذي كان بمضمون (يساهم التدقيق الداخلي في تقييم مدى توفير الإدارة العليا للموارد الكافية للإدارات الأخرى لغرض تحقيق رؤية المصرف) بلغ معامل الاختلاف 0.163 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العيّنة وبالتالي حصل على المرتبة السادسة في هذا البعد، وكان الانحراف المعياري 0.731 والمتوسط الحسابي 4.482 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عيّنة الاستبيان يرون من الضرورة أن يعمل التدقيق الداخلي على تقييم مدى توفير الإدارة العليا للموارد الكافية للإدارات الأخرى لغرض تحقيق رؤية المصرف.
- السؤال الخامس والذي كان بمضمون (يساهم التدقيق الداخلي بجمع المعلومات حول مدى حماس الموظفين في الإدارات الأخرى على تحقيق رؤية المصرف) بلغ معامل الاختلاف 0.178 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العيّنة وبالتالي حصل على المرتبة الثانية عشر في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.786 والمتوسط الحسابي 4.421 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عيّنة الاستبيان يرون من الضرورة أن يقوم التدقيق الداخلي بجمع المعلومات حول مدى حماس الموظفين في الإدارات الأخرى على تحقيق رؤية المصرف.
- السؤال السادس والذي كان بمضمون (يوصي التدقيق الداخلي في تغيير الوظيفة والادوار والمسؤوليات التي لا تتوافق مع الهدف المخطط تحقيقه من خلالها). بلغ معامل الاختلاف 0.188 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العيّنة وبالتالي

حصل على المرتبة السادسة عشر في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.829 والمتوسط الحسابي 4.412 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن يوصي التدقيق الداخلي في تغيير الوظيفة والادوار والمسؤوليات التي لا تتوافق مع الهدف المخطط تحقيقه من خلالها.

- السؤال السابع والذي كان بمضمون (يساهم التدقيق الداخلي في تقييم ثقافة المصرف وقيمه) فقد كان معامل الاختلاف بمقدار 0.149 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الرابعة في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.669 والمتوسط الحسابي 4.5 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن يعمل التدقيق الداخلي على تقييم ثقافة المصرف وقيمه.
- السؤال الثامن والذي كان بمضمون (يساهم التدقيق الداخلي في توفير تأكيد على ان ثقافة المصرف وقيمه لا تتنافى ورؤية المصرف.) بلغ معامل الاختلاف 0.155 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الخامسة في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.694 والمتوسط الحسابي 4.482 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون أن التدقيق الداخلي يوفر تأكيد على ان ثقافة المصرف وقيمه لا تتنافى مع رؤية المصرف.
- السؤال التاسع والذي كان بمضمون (يساهم التدقيق الداخلي في تقييم المعايير الاخلاقية داخل المصرف والتأكد بأنها لا تتنافى مع رؤية المصرف واهدافه) بلغ معامل الاختلاف 0.186 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الخامسة عشر في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.816 والمتوسط الحسابي 4.395 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون أن التدقيق الداخلي يساهم بتقييم المعايير الاخلاقية داخل المصرف والتأكد بأنها لا تتنافى مع رؤية المصرف واهدافه.
- السؤال العاشر والذي كان بمضمون (يساعد التدقيق الداخلي بتحديد مدى تشتت الرؤية بين الادارات المختلفة.) بلغ معامل الاختلاف 0.173 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة العاشرة في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.761 والمتوسط الحسابي بمقدار 4.404 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن يقوم التدقيق الداخلي بتحديد مدى تشتت الرؤية بين الادارات المختلفة.
- السؤال الحادي عشر والذي كان بمضمون (يستخدم التدقيق الداخلي في عمليات تقييم الانشطة ممارسات موضوعية وغير متحيزة) بلغ معامل الاختلاف 0.185 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الرابعة عشر في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.818 والمتوسط الحسابي 4.412 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن يستخدم التدقيق الداخلي في عمليات تقييم الانشطة ممارسات موضوعية وغير متحيزة.
- السؤال الثاني عشر والذي كان بمضمون (يضمن التدقيق الداخلي ان عمليات تقييم الموظفين تتماشى مع اطار الحوكمة والرقابة للمصرف) بلغ معامل الاختلاف 0.167، وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الثامنة في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.739 والمتوسط الحسابي 4.421 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون أن التدقيق الداخلي يضمن ان عمليات تقييم الموظفين تتماشى مع اطار الحوكمة والرقابة للمصرف.
- السؤال الثالث عشر والذي كان بمضمون (هنالك تقييم دوري من قبل التدقيق الداخلي للأهداف الاستراتيجية.) بلغ معامل الاختلاف 0.177 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الحادية عشر في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.788 والمتوسط الحسابي 4.447 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن يكون هنالك تقييم دوري من قبل التدقيق الداخلي للأهداف الاستراتيجية.
- السؤال الرابع عشر والذي كان بمضمون (يوصي التدقيق الداخلي بمقترحات لغرض ازالة العوائق تجاه تحقيق رؤية المصرف) بلغ معامل الاختلاف 0.163 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة السابعة في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.731 والمتوسط الحسابي 4.474 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن يوصي التدقيق الداخلي بمقترحات لغرض ازالة العوائق تجاه تحقيق رؤية المصرف.
- السؤال الخامس عشر والذي كان بمضمون (يتأكد التدقيق الداخلي من ان المقترحات والمساهمات المقدمة من قبل الادارات الاخرى لحل المشكلات تأخذها الادارة العليا على محمل الجد في الانشطة اليومية.) بلغ معامل الاختلاف 0.196 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة السابعة عشر في هذا المحور، وكان

الانحراف المعياري 0.874 والمتوسط الحسابي 4.456 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن يتأكد التدقيق الداخلي من المقترحات والمساهمات المقدمة من قبل الإدارات الأخرى لحل المشكلات تأخذها الإدارة العليا على محمل الجد في الأنشطة اليومية.

- السؤال السادس عشر والذي كان بمضمون (يقدم التدقيق الداخلي تقريراً دورياً إلى الإدارة العليا بخصوص تحقيق رؤية المصرف) بلغ معامل الاختلاف 0.183 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الثالثة عشر في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.823 والمتوسط الحسابي 4.491 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن يقدم التدقيق الداخلي تقريراً دورياً إلى الإدارة العليا بخصوص تحقيق رؤية المصرف.
- السؤال الثامن عشر والذي كان بمضمون (يقيم التدقيق الداخلي رضا الموظفين داخل المصرف) بلغ معامل الاختلاف 0.206 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الثامنة عشر في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.910 والمتوسط الحسابي 4.412 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن يقيم التدقيق الداخلي رضا الموظفين داخل المصرف.
- السؤال التاسع عشر والذي كان بمضمون (يقيم التدقيق الداخلي التوازن بين قيم وثقافة المصرف والتأكد من أنها تدعم رفاهية الموظف والتوازن بين العمل والحياة) بلغ معامل الاختلاف 0.220 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة التاسعة عشر في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.959 والمتوسط الحسابي 4.351 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن يقيم التدقيق الداخلي التوازن بين قيم وثقافة المصرف والتأكد من أنها تدعم رفاهية الموظف والتوازن بين العمل والحياة.

- السؤال العشرون والذي كان بمضمون (يقيم التدقيق الداخلي مدى امتثال الإدارة العليا والإدارات الأخرى للقوانين والأنظمة والتعليمات وقرارات مجلس الإدارة) بلغ معامل الاختلاف 0.172 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة التاسعة في هذا المحور، وكان الانحراف المعياري 0.766 والمتوسط الحسابي 4.465 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن يقيم التدقيق الداخلي مدى امتثال الإدارة العليا والإدارات الأخرى للقوانين والأنظمة والتعليمات وقرارات مجلس الإدارة.

المحور الثاني:- درجة تشتت وضوح الرؤية بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا - البعد الأول:- الحدس الاستراتيجي

جدول (3) استجابة أفراد عينة الاستبيان لفقرات بعد الحدس الاستراتيجي

الفقرات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب الفقرات	
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار					
X1	56%	64	34%	39	7%	8	3%	3	0%	0	4.439	0.741	0.167	2	
X2	57%	65	32%	37	7%	8	4%	4	0%	0	4.430	0.775	0.175	4	
X3	56%	64	34%	39	6%	7	4%	4	0%	0	4.430	0.764	0.172	3	
X4	60%	68	33%	38	5%	6	2%	2	0%	0	4.509	0.682	0.151	1	
X5	61%	70	26%	30	9%	10	4%	4	0%	0	4.456	0.800	0.179	5	
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الحدس الاستراتيجي												0.155	0.690	4.453	

تبيّن أن المتوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو 4.453 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس البالغ 3 درجات، مع انحراف معياري منخفض جداً قدره 0.690 ومعامل اختلاف 0.155، وهذا يعني وجود درجة عالية من التقارب بين فقرات هذا المحور من وجهة نظر الأفراد عينة الاستبيان.

وعلى المستوى الأكثر تفصيلاً لهذا البعد، يتضح أن جميع فقرات هذا البعد كانت لها متوسطات حسابية محسوبة أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، وكانت الفقرة التي يُمثلها السؤال الرابع والتي تضمنت (توفر الإدارة العليا برامج تدريبية لتعزيز مهارات الإدارات الأخرى بما يعزز ويطور كفاءتهم وبالتالي تعزيز الحدس الاستراتيجي لديهم) حصلت على أقل معامل اختلاف في هذا البعد قد بلغ 0.151 مما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق في إجابات أفراد العينة، وكان وسطها الحسابي 4,509، مع انحراف معياري قدره 0.682 وهذا يدل على أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن توفر الإدارة العليا برامج تدريبية لتعزيز مهارات الإدارات الأخرى بما يعزز ويطور كفاءتهم وبالتالي تعزيز الحدس الاستراتيجي لديهم.

وفي هذا البعد حصلت الفقرة التي يُمثلها السؤال الخامس التي تتضمن (تتمن الإدارة العليا مساهمة الإدارات الأخرى في تشكيل أو تعديل رؤية المصرف تبعاً للحدس الاستراتيجي لديهم عن طريق المكافآت التشجيعية) على أكبر معامل اختلاف قدره 0.179، ووسطها الحسابي 4,456، مع انحراف معياري قدره 0.800 وهذا يدل على أنه رغم أن الأفراد في عينة

الاستبيان يرون أن الإدارة العليا تثنى مساهمة الإدارات الأخرى في تشكيل أو تعديل رؤية المصرف تبعاً للحدس الاستراتيجي لديهم عن طريق المكافآت التشجيعية ، إلا أن إجماعهم على هذه الفقرة كان أقل من الفقرات الأخرى في هذا المحور. أما بقية الأسئلة فكانت النتائج كالآتي:-

- السؤال الأول والذي كان بمضمون (تشجع الإدارة العليا استخدام الحدس الاستراتيجي لحل المشكلات التي تواجه الإدارات الوسطى والدنيا.) بلغ معامل الاختلاف 0.167 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الثانية في هذا البعد، وكان الانحراف المعياري 0.741 والمتوسط الحسابي 4.439 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يرون من الضرورة أن تشجع الإدارة العليا استخدام الحدس الاستراتيجي لحل المشكلات التي تواجه الإدارات الوسطى والدنيا.
- السؤال الثاني والذي كان بمضمون (تستجيب الإدارة العليا للتعليقات والمقترحات المقدمة من الإدارات الأخرى حول رؤية المصرف) بلغ معامل الاختلاف 0.175 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الرابعة في هذا البعد، وكان الانحراف المعياري 0.775 والمتوسط الحسابي 4.430 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يرون من الضرورة أن تستجيب الإدارة العليا للتعليقات والمقترحات المقدمة من الإدارات الأخرى حول رؤية المصرف.
- السؤال الثالث والذي كان بمضمون (يتم مشاركة رؤية المصرف مع جميع المستويات الإدارية لتعزيز الشفافية بين الإدارات لتحقيق التوافق حول الرؤية) بلغ معامل الاختلاف 0.172 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الثالثة في هذا البعد، وكان الانحراف المعياري 0.764 والمتوسط الحسابي 4.430 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي ، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يرون من الضرورة أن يتم مشاركة رؤية المصرف مع جميع المستويات الإدارية لتعزيز الشفافية بين الإدارات لتحقيق التوافق حول الرؤية.

المحور الثاني:- درجة تشتت وضوح الرؤية بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا - البعد الثاني:- التبصر الاستراتيجي

الجدول (4) استجابة أفراد عينة الاستبيان لفقرات بعد التبصر الاستراتيجي

الفقرات	أتفق تمامًا		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تمامًا		معدل	انحراف معياري	معدل	توزيع الفقرات
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة						
X1	67	59%	35	31%	10	9%	2	2%	0	0%	4.465	0.731	0.164	4
X2	63	55%	39	34%	11	10%	1	1%	0	0%	4.439	0.704	0.159	2
X3	62	54%	42	37%	8	7%	1	1%	1	1%	4.430	0.740	0.167	5
X4	69	61%	36	32%	7	6%	2	2%	0	0%	4.509	0.694	0.154	1
X5	63	55%	42	37%	6	5%	3	3%	0	0%	4.447	0.718	0.161	3
X6	62	54%	38	33%	9	8%	5	4%	0	0%	4.377	0.813	0.186	6
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد التبصر الاستراتيجي											4.444	0.634	0.143	

تبيّن أن المتوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو 4.444 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس البالغ 3 درجات، مع انحراف معياري منخفض جداً قدره 0.134 و معامل اختلاف 0.634، وهذا يعني وجود درجة عالية من التقارب بين فقرات هذا المحور من وجهة نظر الأفراد عينة الاستبيان.

وعلى المستوى الأكثر تفصيلاً لهذا البعد، يتضح أن جميع فقرات هذا البعد كانت لها متوسطات حسابية محسوبة أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، وكانت الفقرة التي يُمثلها السؤال الرابع والتي تضمنت (يتم عقد اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا.) حصلت على أقل معامل اختلاف في هذا البعد قد بلغ 0.154 مما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق في إجابات أفراد العينة، وكان وسطها الحسابي 4,509 مع انحراف معياري قدره 0.694 وهذا يدل على أن الأفراد عينة الاستبيان يرون أن ضرورة أن يتم عقد اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا. وفي هذا البعد حصلت الفقرة التي يُمثلها السؤال السادس التي تتضمن (هنالك ثقة بين الموظفين والإدارة العليا) على أكبر معامل اختلاف قدره 0.143 ووسطها الحسابي 4.072، مع انحراف معياري قدره 0.583 وهذا يدل على أنه رغم أن الأفراد في عينة الاستبيان يرون أن هنالك ثقة بين الموظفين والإدارة العليا، إلا أن إجماعهم على هذه الفقرة كان أقل من الفقرات الأخرى في هذا المحور.

أما بقية الأسئلة فكانت النتائج كالآتي:-

- السؤال الأول والذي كان بمضمون (تمتلك الإدارة الوسطى والدنيا فهما أكبر لطبيعة المشاكل التي تواجه الأنشطة اليومية من الإدارة العليا.) بلغ معامل الاختلاف 0.164 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الرابعة في هذا البعد، وكان الانحراف المعياري 0.731 والمتوسط الحسابي 4.465 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يرون من الضرورة أن تمتلك الإدارة الوسطى والدنيا فهما أكبر لطبيعة المشاكل التي تواجه الأنشطة اليومية من الإدارة العليا.

- السؤال الثاني والذي كان بمضمون (هنالك تواصل مستمر بين الادارات المختلفة لحل المشاكل الفجائية التي تنشأ من التغير في بيئة الاعمال) بلغ معامل الاختلاف 0.159 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الثانية في هذا البعد، وكان الانحراف المعياري 0.704 والمتوسط الحسابي 4.439 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون ان ضرورة أن يكون هنالك تواصل مستمر بين الادارات المختلفة لحل المشاكل الفجائية التي تنشأ من التغير في بيئة الاعمال.
- السؤال الثالث والذي كان بمضمون (تختار الادارة افضل الحلول للمشاكل التي يتم تقديمها من الادارات الوسطى والدنيا) بلغ معامل الاختلاف 0.167 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الخامسة في هذا البعد، وكان الانحراف المعياري 0.740 والمتوسط الحسابي 4.430 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن تختار الادارة افضل الحلول للمشاكل التي يتم تقديمها من الادارات الوسطى والدنيا.
- السؤال الخامس والذي كان بمضمون (تحرص الادارة العليا على تشجيع التبصر الاستراتيجي وتضمن الحلول المقدمة) بلغ معامل الاختلاف 0.161 وهو الذي يقيس مدى تشابه آراء العينة وبالتالي حصل على المرتبة الثالثة في هذا البعد، وكان الانحراف المعياري 0.718 والمتوسط الحسابي 4.447 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم البالغ 3 درجات، وهذا يشير إلى أن الأفراد عينة الاستبيان يروون من الضرورة أن تحرص الادارة العليا على تشجيع التبصر الاستراتيجي وتضمن الحلول المقدمة.

2-5- نتائج اختبار فرضيات البحث

الفرضية-: " ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي في درجة تشتت وضوح الرؤية بين الادارة العليا والوسطى والدنيا".

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة نموذج الانحدار الخطي الاتي:-

$$DOVC = B_0 + B_1 IA + \varepsilon$$

حيث:-

IA = المتغير المستقل (التدقيق الداخلي).

DOVC = المتغير الوسيط (درجة تشتت وضوح الرؤية بين الادارة العليا والوسطى والدنيا) والذي هنا يعتبر تابع 4 قياسا بالمتغير المستقل.

ε = أخطاء التقدير.

B_0 = ثابت معادلة الانحدار والذي يمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل تساوي الصفر.

B_1 = ميل دالة الانحدار التي تقيس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS كانت النتائج كما يأتي:-

جدول رقم (5) ملخص نموذج اختبار الفرضية الاولى

Model Summaryb				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.915 ^a	.838	.836	.239
a. Predictors: (Constant), IA				
b. Dependent Variable: DOVC				

يوضح جدول ملخص النموذج أعلاه (model summary) أن قيمة الارتباط (R) بين المتغيرات قد بلغت 0.915 وهي قيمة قوية جداً، وأن معامل التحديد (R Square) قد بلغ 0.838 مما يدل على " القوة التفسيرية" للنموذج المستخدم. أي أن المتغير المستقل (التدقيق الداخلي) يفسر ما قيمته 83.8% من المتغير الوسيط (درجة تشتت وضوح الرؤية بين الادارة العليا والوسطى والدنيا)، وإن الانحراف المعياري لخطأ التقدير (Std. Error of the Estimate) كان 239.0 وهو رقم منخفض جداً. وكلما أنخفض هذا النوع من الأخطاء كلما كان ذلك أفضل من الناحية الإحصائية.

جدول رقم (6) تبين اختبار الفرضية الاولى

ANOVAa						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.967	1	32.967	577.749	.000 ^b
	Residual	6.391	112	.057		
	Total	39.357	113			
a. Dependent Variable: DOVC						
b. Predictors: (Constant), IA						

⁴ يعد المتغير الوسيط تابع في قبالة المتغير المستقل، ويعد مستقل في قبالة للمتغير التابع

يوضح أعلاه (anova) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 577.749 وهي أكبر من قيمتها الجدولية المحسوبة وفق درجات الحرية df (112,1) والبالغة 3.84 عند مستوى دلالة 5%. وأن مستوى معنوية الاختبار (Sig) قد بلغت 0.000 وهي أقل من قيمة الخطأ المقبول بالعلوم الاجتماعية والمحدد سلفاً بمقدار 0.05, وهذا يدل على مدى ملاءمة النموذج الإحصائي المستخدم لاختبار الفرضية.

جدول رقم (7) معاملات دالة الانحدار للفرضية الاولى

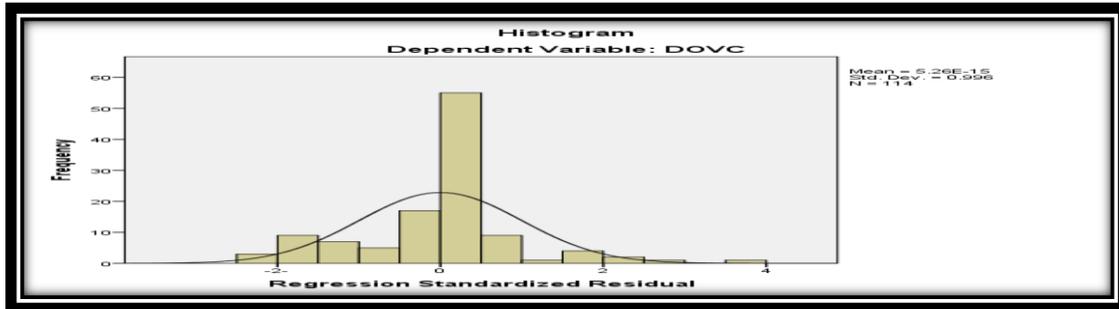
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.716	.158		4.531	.000
	IA	.844	.035	.915	24.036	.000

a. Dependent Variable: DOVC

ويوضح جدول معاملات دالة الانحدار (Coefficients) أن قيمة ثابت معادلة الانحدار B_0 قد بلغت 0.716, وأن قيمة ميل معادلة الانحدار B_1 بلغت 0.844 والتي توضح تأثير المتغير المستقل بالمتغير الوسيط (بواسطة المعامل B), تشير القيمة الموجبة للمعامل B_1 إلى أن هنالك تأثيراً طردياً بين المتغيرين المستقل والوسيط أو بمعنى آخر أن أي زيادة بالمتغير المستقل (التدقيق الداخلي) بمقدار درجة واحدة يؤدي إلى زيادة قدرها 84.4% بالمتغير الوسيط (درجة تشتت وضوح الرؤية بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا) مع ثبات جميع المتغيرات المستقلة الأخرى, ويلاحظ من الجدول المذكور أنفاً أيضاً أن مستوى معنوية احصاءة T للمتغير المستقل بلغت 0.00 وهي أقل بكثير من الخطأ المقبول بالعلوم الاجتماعية والمحدد سلفاً بمقدار 0.05 وهذا يعني أن بيانات العينة قدمت أدلة مقنعة لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لإثبات التأثير إحصائياً, وبالتالي فإن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي في درجة تشتت وضوح الرؤية بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا. ويمكن إعادة صياغة معادلة الانحدار التي تم اعتمادها لاختبار الفرضية في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والتي يمكن استخدامها لغرض التنبؤ على النحو الآتي:-

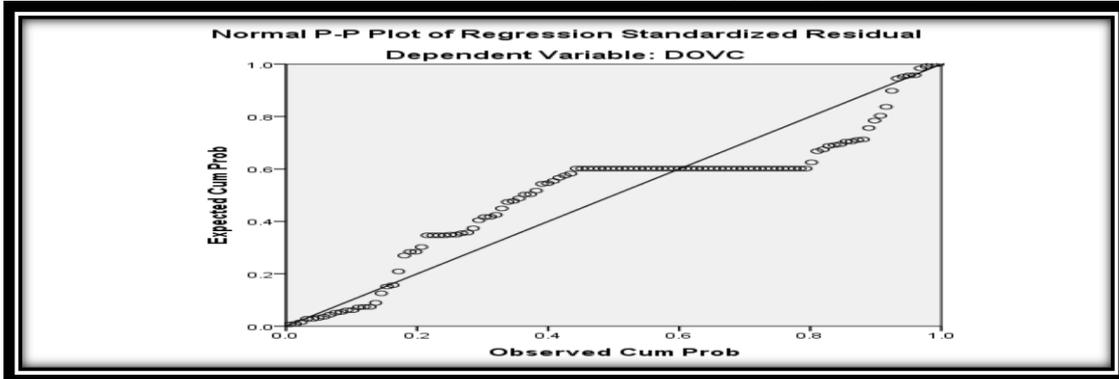
$$DOVC = 0.716 + 0.844 * IA$$

ويعرض الشكل الآتي المدرج التكراري الذي يوضح التوزيع الطبيعي للبواقي الإحصائية لمعادلة الانحدار, والذي يوضح دقة معادلة الانحدار السابقة.



شكل رقم (1) المدرج التكراري لبواقي الفرضية الاولى

ويوضح الشكل الآتي استيفاء شروط اختبار تحليل الانحدار في شكل بياني والذي يوضح توزيع النقاط حول الخط المستقيم. وهذا يثبت أن البواقي الإحصائية تتبع التوزيع الطبيعي.



شكل رقم (2) التوزيع الطبيعي لبواقي الفرضية الاولى

6- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
6-1- الاستنتاجات

- 1- يجري التدقيق الداخلي تقييم أولي للمخاطر التي تواجه الشركة ويقوم المدقق الداخلي بجمع المعلومات التي تتعلق بالمخاطر والإبلاغ عنها بالوقت المناسب عبر الشركة من أجل تمكين الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة من تنفيذ التزاماتهم.
- 2- يسهم التدقيق الداخلي في التأكد من أن رؤية الشركة قد تم صياغتها وفق خطوات علمية مدروسة وان تكون واضحة ومفهومة لجميع الموظفين في الشركة، فكلما فهم الموظفين رؤية الشركة وتوافقوا معها بصوره افضل زادت فرص بقائهم في الشركة وهذا كله يساعد على استغلال موارد الشركة بشكل اكثر كفاءة وفعالية وفي زيادة الانتاجية بجودة عالية وتكاليف اقل.
- 3- يسهم التدقيق الداخلي في تقييم رؤية الشركة من خلال الفهم العميق لأهدافها وتحليل البيئة التنافسية وتحديد الفرص والتهديدات. كما انه يساعد الادارة العليا في تحديد الاستراتيجيات الملائمة وتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الاهداف.
- 4- يسهم التدقيق الداخلي في تقييم الرؤية الإستراتيجية للشركة لما له من أثر مهم في تحديد درجة تشتت وضوح الرؤية بين الادارة العليا والوسطى والدنيا باعتبارها مخاطر تواجه جميع الشركات وأن إهمال مثل تحديد هذه المخاطر من شأنه أن ينتج مخاطر أخرى مما يحول دون تحقيق الشركة لأهدافها الإستراتيجية وبالتالي رؤيتها.
- 5- ان التدقيق الداخلي يعمل على تحديد وتخفيض مخاطر درجة تشتت وضوح الرؤية بين الادارة العليا والوسطى والدنيا خلال دوره التأكيدي والاستشاري بتقييم عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

6-2- التوصيات

- 1- ينبغي تحفيز الموظفين في الشركة على التعلق بالعمل عن طريق استخدام استراتيجيات تحفيزية تسهم في زيادة حب الموظف للعمل وكذلك تشجيعهم على اعطاء المعلومات المهمة لمساعدة المدققين الداخليين في تحديد وتخفيف المخاطر في الشركة.
- 2- ينبغي على الإدارة وضع رؤية استراتيجية واضحة للشركة وتعريف الموظفين بها، لأن عدم وضوح الرؤية للشركة ينتج عنه مشاكل قيمية فيما يتعلق بالموظفين، فالمستقبل غير مؤكد ولا يمكن التنبؤ به وخارج عن السيطرة، وهذا يمكن اعتبار النتيجة المحيطة على أنها مخاطرة لأنها تؤثر على الإنتاجية اليومية وبعدها عن الهدف الاستراتيجي.
- 3- من المهم ان تقوم الإدارة العليا ببناء ثقافة الشركة بشكل يشجع العاملين على المشاركة في وضع الخطط والإجراءات والسياسات لما له من أهمية في تنفيذها وتحديد الانحرافات بها ومعالجتها بشكل سريع فضلا عن تعزيز ولاء الموظفين للشركة وبالتالي حماية البيئة الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية.
- 4- من الضروري ان تكلف الإدارة العليا إدارة التدقيق الداخلي بتقديم تأكيدات حول مدى فهم وإدراك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لرؤية الشركة ومدى إيمانهم بها لما في ذلك من أهمية في تحقيقها.

المصادر العربية
الكتب

- 1- Al-Ammar, Ammar bin Abdullah (2020): The general framework for the work of internal audit units in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia, second edition, indexing of the King Fahd Library during publication, Riyadh.
- 2- Al-Nuaimi, Salah Abdel-Qader (2021): Strategy and Strategic Management, "An Analytical View and Complementary Relationships of Concepts and Terminology," first edition, Dar Al-Yazuri Al-Alami for Publishing and Distribution.
- 3- Al-Ramahi, Zaher Atta (2017): Modern trends in internal auditing according to international standards, first edition, Dar Al-Mamoun for publication and distribution, Amman.
- 4- Al-Wardat, Khalaf Abdullah (2017): Internal Audit Guide According to International Standards Issued by the Institute of Internal Auditors, First Edition, Publication and leaf Distribution.
- 5- Certified Internal Auditor (2019): Fundamentals of Internal Auditing, Part One, Powers Resources Corporation.
- 6- Certified Internal Auditor (2021): Fundamentals of Internal Auditing, Part One, Powers Resources Corporation, pg. 72
- 7- Hamdan, Khaled Muhammad & Idris, Wael Muhammad Sobhi (2019): Strategy and Strategic Planning "A Contemporary Approach", Dar Al-Yazuri Scientific for Publishing and Distribution, Amman - Jordan.
- 8- Ibrahim, Marwan Abdel-Meguid (2010): Sports Strategy "goals and future action plans for sports federations and clubs in the Arab world, first edition, Al-Warraaq Foundation for Publishing and Distribution.
- 9- Khalifa, Mohamed Ahmed Kaseb (2020): Corporate Governance between Finance and Internal Audit, University Thought House.

- 10- Saleh, Ahmed El-Sayed & El-Sayed, Dalia (2019): Principles of Control and Internal Audit According to International and American Standards, Faculty of Commerce, Alexandria University.
- 11- Sultan, Hikmat Rashid and Othman, Mahmoud Muhammad Amin ((2021: Contemporary Concepts in Strategic Management, Dar Academics Company for Publishing and Distribution, Amman-Jordan.
- 12- Touqan, Amer Muhammad Saeed (2018): Strategic Planning and Operational Planning, First Edition, Dar Al-Biruni Company for Publishing and Distribution, Amman-Jordan.

ثانيا: الرسائل والاطاريح الجامعية

- 1- Boualem, Salehi (2018): The role and importance of the internal audit function in strengthening corporate governance and risk management, and its implications for the organization's continuity and value. A thesis submitted for obtaining a PhD degree in Economic Sciences, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences - Algeria.

FIRST: BOOKS

- 1- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2010). *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- 2- CIA.(2020). *ESSENTIALS OF INTERNAL AUDITING*,part1, Gleim Publications, Inc.
- 3- Gupta.C.B.(2014).strategic management: text and cases,(1st ed).publishing by s.chand&company pvt.
- 4- Jakhotiya, G. P. (2013). *Strategic Planning, Execution, and Measurement (SPEM): A Powerful Tool for CEOs*. CRC Press.
- 5- Kirkpatrick, S. A. (2016). *Build a better vision statement: Extending research with practical advice*. Rowman & Littlefield.
- 6- Moeller, R. (2016). *Brink's modern internal auditing: a common body of knowledge*. John Wiley & Sons, Inc.
- 7- Moeller, R. R. (2013). *Executive's guide to IT governance: improving systems processes with service management, COBIT, and ITIL* (Vol 637). John Wiley & Sons.
- 8- Nedyalkova, P. (2020). *Quality of Internal Auditing in the Public Sector*. Springer International Publishing.
- 9- Pickett, K. S. (2010). *The internal auditing handbook*. John Wiley & Sons.
- 10- Pickett, K. S. (2013). *Audit planning: a risk-based approach* (Vol. 6). John Wiley & Sons.
- 11- Pitt, S. A. (2014). *Internal audit quality: Developing a quality assurance and improvement program*. John Wiley & Sons.
- 12- Przybylska, J., Rydzak, W., & Trębecki, J. (Eds.). (2021). *Communication in internal audit: Theory and practice*. Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk.
- 13- Reding, K. F., Sobel, P. J., & Anderson, U. L. (2015). *Manuel d'audit interne: améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*. Editions Eyrolles.
- 14- Swinkels, W. H. A. (2012). *Exploration of a theory of internal audit*. Eburon Uitgeverij BV.

Third: Research, periodicals and magazines

- 1- Adil, M. (2022). The Role of Internal Audit in Improving the Implementation of Good Corporate Governance Principles. *Point of View Research Accounting and Auditing*, 3(2), 106-118.
- 2- Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne pour les valeurs moyennes et petites'', Autorité des marchés financiers, 22 Juillet 2010.
- 3- Harahap, P. S., & Nengzih, N. (2021). The Effect of the Implementation of Enterprise Risk Management Integrating With Strategy And Performance on Fraud Prevention (Case Study on Pt. Taspen (Persero). *Saudi J Econ Fin*, 5 (4): 141-147. 141 Saudi Journal of Economics and Finance Abbreviated Key Title: Saudi J Econ Fin ISSN 2523-9414 (Print) (Online) Scholars Middle East Publishers. Dubai, United Arab Emirates Journal homepage: <http://saudijournals.com>.
- 4- Korkmaz, G. (2020). The Moderating Effect of Internal Audit in Strategic Planning Implementation Success. *Istanbul Management Journal*, (88), 57-84.
- 5- Suranga, J. M. (2014). Importance of corporate vision. In *Proceedings of International HR Conference* (Vol. 1, No. 1).

Fourth: Internet

- 1- Junior, Robert B & Chesley , Dennis L.(2017). Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. <https://www.coso.org/Shared Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>.

الملاحق

المحور الأول : التدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي (Internal Audit): نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف اضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق اتباع اسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يقوم التدقيق الداخلي بالتأكد من ان رؤية المصرف مكتوبة بشكل واضح.					
2	يساهم التدقيق الداخلي في تقييم مدى انسجام رسالة المصرف وأهدافه الإستراتيجية مع رؤيته.					
3	يقيم التدقيق الداخلي مدى استجابة الإدارة لمساهمة الموظفين في تشكيل رؤية المصرف.					
4	يعمل التدقيق الداخلي على تقييم مدى توفير الإدارة العليا للموارد الكافية للإدارات الأخرى لغرض تحقيق رؤية المصرف.					
5	يقوم التدقيق الداخلي بجمع المعلومات حول مدى حماس الموظفين في الإدارات الأخرى على تحقيق رؤية المصرف.					
6	يوصي التدقيق الداخلي في تغيير الوظيفة والأدوار والمسؤوليات التي لا تتوافق مع الهدف المخطط تحقيقه عن طريقها.					
7	يعمل التدقيق الداخلي على تقييم ثقافة المصرف وقيمه.					
8	يوفر التدقيق الداخلي تأكيد على ان ثقافة المصرف وقيمه لا تتنافا ورؤية المصرف.					
9	يساهم التدقيق الداخلي في تقييم المعايير الاخلاقية داخل المصرف والتأكد بانها لا تتنافا مع رؤية المصرف وأهدافه.					
10	يقوم التدقيق الداخلي بتحديد مدى تشتت الرؤية بين الإدارات المختلفة.					
11	يستخدم التدقيق الداخلي في عمليات تقييم الانشطة ممارسات موضوعية وغير متحيزة.					
12	يضمن التدقيق الداخلي ان عمليات تقييم الموظفين تتماشى مع اطار الحوكمة والرقابة للمصرف.					
13	هنالك تقييم دوري من قبل التدقيق الداخلي للأهداف الإستراتيجية.					
14	يوصي التدقيق الداخلي بمقترحات لغرض ازالة العوائق تجاه تحقيق رؤية المصرف.					
15	يتأكد التدقيق الداخلي من ان المقترحات والمساهمات المقدمة من قبل الإدارات الأخرى لحل المشكلات تأخذها الإدارة العليا على محمل الجد في الانشطة اليومية.					
16	يقدم التدقيق الداخلي تقريرا دوريا إلى الإدارة العليا بخصوص تحقيق رؤية المصرف.					
17	يقيم التدقيق الداخلي دوريا نظام المكافآت التشجيعية.					
18	يقيم التدقيق الداخلي رضا الموظفين داخل المصرف.					
19	يقيم التدقيق الداخلي التوازن بين قيم وثقافة المصرف والتأكد من انها تدعم رفاهية الموظف والتوازن بين العمل والحياة.					
20	يقيم التدقيق الداخلي مدى امتثال الإدارة العليا والإدارات الأخرى للقوانين والانظمة والتعليمات وقرارات مجلس الإدارة.					

المحور الثاني : درجة تشتت وضوح الرؤية بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا - البعد الاول:- الحدس

الاستراتيجي

الحدس الاستراتيجي: هو قدرة القادة وصناع القرار في المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على معرفتهم العميقة وتجربتهم، دون الاعتماد فقط على البيانات والتحليلات المحددة. إنها قدرة غير مباشرة للاستيعاب والتفكير التي تمكن القادة من الوصول إلى حلول وإدراكات استراتيجية تفوق النهج التقليدي للتحليل العقلي.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تشجع الإدارة العليا استخدام الحدس الاستراتيجي لحل المشكلات التي تواجه الإدارات الوسطى والدنيا.					
2	تستجيب الإدارة العليا للتعليقات والمقترحات المقدمة من الإدارات الأخرى حول رؤية المصرف.					
3	يتم مشاركة رؤية المصرف مع جميع المستويات الإدارية لتعزيز الشفافية بين الإدارات لتحقيق التوافق حول الرؤية.					
4	توفر الإدارة العليا برامج تدريبية لتعزيز مهارات الإدارات الأخرى بما يعزز ويطور كفاءتهم وبالتالي تعزيز الحدس الاستراتيجي لديهم.					
5	تتمن الإدارة العليا مساهمة الإدارات الأخرى في تشكيل او تعديل رؤية المصرف تبعاً للحدس الاستراتيجي لديهم عن طريق المكافآت التشجيعية.					

البعد الثاني:- التبصر الاستراتيجي

التبصر الاستراتيجي: يشير إلى القدرة على فهم أعمق وأكثر شمولاً لمشكلة أو موقف معين. يعتبر التبصر استنتاجاً فريداً وغير متوقع يتعلق بالواقع أو الحقائق أو العلاقات بين الأفكار. يعتبر التبصر نوعاً من الاستنتاجات الفجائية أو الفهم العميق الذي يمكن أن ينشأ بشكل غير متوقع ويوفر إشرقة جديدة أو حلاً لمشكلة معقدة.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تمتلك الإدارة الوسطى والدنيا فهما أكبر لطبيعة المشاكل التي تواجه الأنشطة اليومية من الإدارة العليا.					
2	هنالك تواصل مستمر بين الإدارات المختلفة لحل المشاكل الفجائية التي تنشأ من التغيير في بيئة الأعمال.					
3	تختار الإدارة أفضل الحلول للمشاكل التي يتم تقديمها من الإدارات الوسطى والدنيا.					
4	يتم عقد اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا.					
5	تحرص الإدارة العليا على تشجيع التبصر الاستراتيجي وتتمن الحلول المقدمة.					
6	هنالك ثقة بين الموظفين والإدارة العليا.					