



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

**دور التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوحدات الحكومية
دراسة استطلاعية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى**

إعداد الطالب

محمد حمد محمد حسن

بحث الدبلوم العالي التخصصي

في

التدقيق ومراجعة الحسابات

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

وحيد محمود رمو

٢٠٢٠م

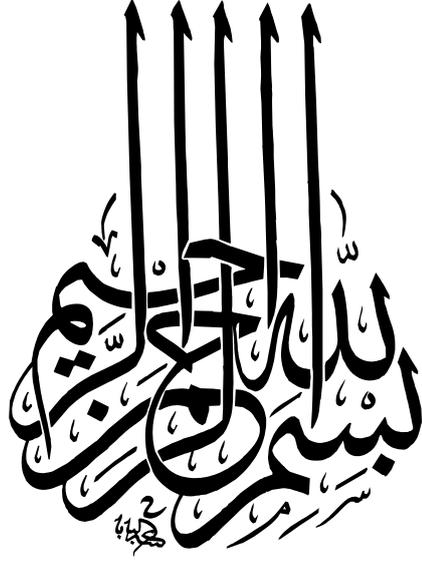
١٤٤٢هـ

دور التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوحدات الحكومية
دراسة استطلاعية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

رسالة تقدم بها
محمد حمد محمد حسن

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل
شهادة الدبلوم العالي التخصصي في التدقيق ومراجعة الحسابات

بإشراف
الأستاذ المساعد الدكتور
وحيد محمود رمو



﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾



(سورة التوبة، الآية: ١٠٥)

شكر وتقدير

إذا كنتُ قد بلغت هنا مبلغ الشكر وبالإيدان بالعرفان، فحريُّ بي أن أتقدم بالشكر الجزيل لكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل، حيث قضيت السنة التحضيرية فيها، وقد قدمت لي من خير وعنايةٍ الكثير، فوافر الشكر والتقدير لأساتذتها الكرام، الذين أضافوا لرحلتي الدراسية من ألق الفكرة ونور المعرفة الكثير، ويطيب القول لي وأنا أنهي رسالتي بالشكر لأستاذي (أ.م.د.وحيد محمود رمو) الذي تفضل مشكوراً بقبول الإشراف على هذا البحث، فقد كان نعم العون والمرشد بعد الله سبحانه وتعالى دعماً وتشجيعاً ومساعدةً، وإحاطتي بالعناية ولم يدخل عليَّ بوقته وجهده وسعة صدره وتوجيهي لما هو صائب، فله مني كل الشكر والتقدير والاحترام والدعوات بأنه يحفظه الله ذخراً لطلبة العلم، ويزيده رفعة وعافية ورضاء، والشكر الجزيل لكل من الاساتذة الذين قاموا بتدريسي في مرحلة الكورسات والشكر موصول (أ.د.لقمان محمد أيوب الدباغ) رئيس قسم المحاسبة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، وأخي وزميلي (م.عبد الواحد غازي النعيمي) من كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، الذي لم يبخل عليَّ بوقته معي فجزاه الله عني خير الجزاء ، ولعلي أن لا أنسى شكري وتقديري العالين للناصح الأمين أخي (عمر حمد محمد) والشكر موصول إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة، وشكري لجميع أفراد عائلتي، وكل ذي يدٍ ممن أشار عليَّ بمعلومة أو مصدر و كلمة تشجيع أوصلا عملي هذا إلى بر التمام ولا أقول الكمال ما دام الكمال لله وحده.

المستخلص

ظهر التدقيق الإداري نتيجة لتطور المحاسبة والتدقيق مع تطور الفكر الإداري، إذ أسهم التدقيق في مساعدة الإدارة في دعم تحقيق أهدافها ومنها الأهداف الاستراتيجية كالتشغيلية مثلاً، ويعتبر التدقيق الإداري أحد الركائز الأساس التي تقوم عليها الأنظمة الرقابية داخل الوحدة.

تناولت الدراسة مشكلة رئيسة تتمثل في مدى مساهمة التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟ وبهدف تأطير مشكلة الدراسة، ومن ثم البحث عن الآليات المناسبة التي تعزز التأثيرات الإيجابية للعلاقة بين المتغيرات المدروسة، فقد تمت صياغة التساؤلات البحثية الآتية: التساؤل الأول: هل تعتمد الوحدة المبحوثة التدقيق الإداري على مستوى أنشطتها؟ والتساؤل الثاني: هل تمتلك الوحدة المبحوثة الأسس اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟ أما التساؤل الثالث: هل يسهم اعتماد التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

بينما تناول البحث دراسة مدى إدراك قطاع الخدمات لمفهوم التدقيق الإداري حيال المضمون العام للافتراضات التي انطلقت منها الدراسة في مجال دور التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة الحكومية، والتعرف على درجة تطبيق كل من أبعاد التدقيق الإداري، وبيان الفروق بين تطبيق الأهداف الاستراتيجية في الوحدة المبحوثة. واستندت الدراسة إلى عدة فرضيات منها:

١- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الإداري وبين الأهداف الاستراتيجية.

٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدقيق الإداري وبين الأهداف الاستراتيجية على المستوى العام للدراسة.

وقد تم التوصل إلى نتائج عدة منها أن: التدقيق الإداري عملية فحص وتقييم مع التركيز على أداء إدارة الوحدات الحكومية وتدقيق وظائفها للتأكد من مطابقتها مع أهداف تلك الوحدات، فضلاً عن المساهمة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في مدى استخدام الوحدة الأمثل للموارد المتاحة ومساعدة تلك الإدارات في ترشيد قراراتها، و أن التدقيق الإداري يعد أحد أهم المكونات الأساس التي تساهم في تحقق الأهداف الاستراتيجية. إخضاع المدققين الإداريين لتدريب مجدي ومكثف يؤدي إلى تعزيز دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. الكلمات المفتاحية: التدقيق الإداري، الأهداف الاستراتيجية، الوحدة الحكومية.

ثبت المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|---------|--|
| أ | مستخلص اللغة العربية |
| ب | ثبت المحتويات |
| ج | ثبت الجداول |
| ج | ثبت الأشكال |
| د | ثبت الملاحق |
| ٢ - ١ | المقدمة |
| ١١ - ٣ | المبحث الأول: منهجية الدراسة ودراسات سابقة |
| ٢٨ - ١٢ | المبحث الثاني: التدقيق الإداري - مدخل مفاهيمي |
| ٣٩ - ٢٩ | المبحث الثالث: الأهداف الاستراتيجية - مدخل مفاهيمي |
| ٥٠ - ٤٠ | المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية |
| ٥٣ - ٥١ | المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات |
| ٥٧ - ٥٤ | ثبت المصادر والمراجع |
| A | ملخص اللغة الإنكليزية |

ثبت الجداول

| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|------------|---|--------|
| ١ | وصف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | ٤٣ |
| ٢ | وصف أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | ٤٤ |
| ٣ | وصف أفراد عينة الدراسة حسب العمرية | ٤٤ |
| ٤ | وصف أفراد العينة حسب سنوات الخدمة | ٤٥ |
| ٥ | المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير الدراسة المستقل دور التدقيق الإداري على مستوى الوحدة المبحوثة | ٤٦ |
| ٦ | المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير الدراسة المعتمد (التابع) على مستوى الوحدة المبحوثة | ٤٨ |
| ٧ | علاقة الارتباط بين التدقيق الإداري تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفرضية الرئيسة الأولى: علاقة التدقيق الإداري على الأهداف الاستراتيجية | ٤٩ |
| ٨ | نتائج العلاقة التآثرية بين التدقيق الإداري (المتغير المستقل) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (المتغير التابع) على المستوى العام لعينة الدراسة. | ٥٠ |

ثبت الأشكال

| رقم الشكل | العنوان | الصفحة |
|-----------|---|--------|
| ١ | الهيكلية العامة للمديرية العامة لتربية محافظة نينوى | ٤٢ |

ثبت الملاحق

| العنوان | رقم الملحق |
|--|------------|
| استبانة المحكمين | ١ |
| أسماء الخبراء المحكمين | ٢ |
| استمارة الإستبانة | ٣ |
| كتاب تسهيل المهمة من كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل | ٤ |
| كتاب تسهيل المهمة للمديرية العامة لتربية محافظة نينوى | ٥ |

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

الحمد لله، نحمده ونسترضيه شاكرين نعمه ما بطنَ منها وما ظهر، ونصلي على نبيه كما أمر، وبعد:

ظهر التدقيق الإداري نتيجة لتطور المحاسبة والتدقيق مع تطور الفكر الإداري، إذ أسهم التدقيق في مساعدة الإدارة في دعم تحقيق أهدافها، ويعتبر التدقيق الإداري أحد الركائز الأساس التي تقوم عليها الأنظمة الرقابية داخل الوحدة، إذ يعمل على توظيف أشخاص يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرات العلمية والاستقلالية التامة في طرح آراءهم وإعداد التقارير المختلفة لحلها وإيصالها بشكل مباشر إلى الأطراف المعنية بها بهدف التأكد من مدى دقة وفاعلية الأنظمة والإجراءات المطبقة في الوحدة وهنا يأتي دور التدقيق في الوحدة كونه المصدر الأساس الذي يستند إليه أصحاب صنع القرار للحصول على المعلومات المؤكدة الخاصة بمختلف مصالح الوحدة، والتي ستستعمل لاحقاً في عملية تحقيق أهدافها.

وبسبب كبر حجم الوحدات الحكومية، وزيادة أوجه نشاطها، أصبحت إدارة الوحدة غير قادرة على التعرف بنواحي القصور والمعوقات التي تواجه التنفيذ وتحليل نتائج الأداء الفعلي للوحدة، ومن ثم فقد نبعت الحاجة إلى إيجاد آداة لمساعدة الإدارة في هذا المجال، وجعلها أكثر كفاءة وفاعلية في استخدام الموارد المتاحة.

ومن هنا تنبثق أهمية الدراسة من حيث أن التدقيق الإداري ومداخله يعتبر منهجاً فعالاً في إحداث التغيير والتطوير وبالتالي فإن دراسة دور التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية سيبصر بضرورة تبني هذين المدخلين كليهما أو أحدهما من قبل الوحدة المبحوثة أولاً، والمجتمع ثانياً في تحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي خدمة المجتمع والشرائح المستهدفة، ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدقيق الإداري في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى وأثره وقدرته في المساهمة في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل هذه الوحدة.

كما ان ظهور الادارة بمفاهيمها وأساليبها الحديثة المتطورة لها أهمية كبيرة في قيادة الوحدات الحكومية نحو تحقيق أهدافها المرغوبة بكفاءة وفاعلية، فمن أهم وأعمق التغيرات الحاصلة في العقود القليلة الماضية هو التركيز على الأداء في الوحدات ومحاولة ايجاد منهجيات موثوقة لقياسه، لذلك لابد من تطور مفهوم التدقيق الاداري باعتباره الاساس في نجاح أي وحدة، نظراً لقرارات الوحدة لتحسين أداءها تبنى على معلومات متولدة من عملية أداءها وتقييمه وهنا يأتي دور التدقيق الإداري للقيام بذلك.

ولكي تتمكن الوحدة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أولاً وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى أن يكون هناك دور واضح وأساس للتدقيق الإداري لترشيد قراراتها، إذ يعتبر التدقيق الإداري أداة تعمل عبر الحكم على أنشطة الوحدة المختلفة مما يجعله يؤدي دوراً مهماً في مساعدتها في تنفيذ التزاماتها المختلفة.

وتضمنت رسالتنا خمسة مباحث، إذ تضمن المبحث الأول منهجية الدراسة ودراسات سابقة، وجاء المبحث الثاني بالتدقيق الإداري مدخل مفاهيمي، والمبحث الثالث الأهداف الاستراتيجية مدخل مفاهيمي.

في حين تناول المبحث الرابع نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية واشتمل على محورين، الأول تضمن وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، والثاني تضمن اختبار فرضيات الدراسة. واختتمت الدراسة بمبحثها الخامس بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية الدراسة ودراسات سابقة

يتكون المبحث الأول من محورين، اذ يتضمن المحور الأول عرضاً لمنهجية الدراسة من خلال تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وكذلك حدود الدراسة ومنهجها، أما المحور الثاني فتضمن عرضاً لدراسات سابقة ذات العلاقة بمحل البحث.

المحور الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

يساعد التدقيق الإداري في تجميع وتبويب وتحليل البيانات اللازمة للإدارة من أجل وضع السياسات الملائمة، وكذلك معرفة أي من مخرجات البرامج في الوحدة تم إنجازها وتحديد فيما إذا كانت الخطط الموضوعية تم اعتمادها ومدى وجود انحرافات، فضلاً عن تحديد مدى قيام الوحدة بإدارة مواردها المالية والبشرية وإملاكها بكفاءة.

وتكمن أهمية الأهداف الاستراتيجية من حيث أن الأغراض والأهداف التي تسعى الوحدة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر الوحدة بالظروف المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

وبهدف تأطير مشكلة الدراسة، ومن ثم البحث عن الآليات المناسبة التي تعزز التأثيرات الإيجابية للعلاقة بين المتغيرات المدروسة من جهة، وتقود إيجاد معالجات صحيحة للجوانب السلبية والتخفيف من آثارها من جهة أخرى، فقد تمت صياغة التساؤلات البحثية الآتية:

التساؤل الأول: هل تعتمد الوحدة المبحوثة التدقيق الإداري على مستوى أنشطتها؟

التساؤل الثاني: هل تمتلك الوحدة المبحوثة الأسس اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

التساؤل الثالث: هل يسهم اعتماد التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تؤسس الدراسة أهميتها على أهمية المتغيرات المبحوثة والموقع المختار للدراسة، وتسهم الدراسة عبر طرح الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتعزيز الدور الريادي للوحدة المبحوثة، وتوضح أهمية الدراسة في المجالات الآتية:

١- **المجال الأكاديمي:** الخلفية التي تتضمنها الدراسة عن مفاهيم التدقيق الإداري والأهداف الاستراتيجية، والعلاقة والأثر بينهما كترام معرفي يُضاف إلى الأدبيات المكتوبة والخاصة في هذا المجال.

٢- **المجال الخدمي:** تتجسد أهمية الدراسة خديماً في نشر مضامين التدقيق الإداري والأهداف الاستراتيجية في القطاع الخدمي الحكومي، لأن الخدمات تعد منارة ودالة لرقى أي بلد وتقدمه، وتقديم الأسس النظرية والعملية للضرورة لنشرها في مختلف القطاعات.

٣- **المجال الميداني:** تتنهل بالآتي:

أ- الخلفية الوصفية: عن واقع عمل الوحدة المبحوثة، ولتوفير المعلومات التي يمكن توظيفها في عملية التخطيط المستقبلي، واتخاذ القرارات للنهوض بجودة الخدمات المقدمة بوصفها مجالاً حيواً.

ب- استطلاع آراء عينة من الأفراد العاملين في الوحدة المبحوثة للخروج باستنتاجات وتوصيات يمكن أن تسهم وبشكل فعال في تطوير عمل الوحدة المبحوثة وتحقيق أهدافها.

ج- بيان إسهام التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوحدة المبحوثة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- تقرير مدركات قطاع الخدمات حيال المضمون العام للافتراضات التي انطلقت منها الدراسة في مجال دور التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة الحكومية.

٢- التعرف على درجة تطبيق كل من أبعاد التدقيق الإداري، وبين الفروق بين تطبيق الأهداف الاستراتيجية في الوحدة المبحوثة.

٣- تعريف الوحدة المبحوثة عينة الدراسة بأهمية التدقيق الإداري، وبما يضمن من تحسين وتطوير الخدمات المقدمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية فيها.

رابعاً: فرضيات الدراسة

١- توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الإداري وبين الأهداف الاستراتيجية.

٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدقيق الإداري وبين الأهداف الاستراتيجية على المستوى العام للدراسة.

خامساً: حدود الدراسة

تتضح حدود الدراسة في ضوء الحدود المكانية والزمانية والبحثية على النحو الآتي:
الحدود المكانية: تتحدد الدراسة بالمديرية العامة لتربية محافظة نينوى باعتبارها إحدى تشكيلات وزارة التربية.

الحدود الزمانية: تتحدد الدراسة بالفترة ١ / ٧ / ٢٠٢٠ لغاية ١ / ٩ / ٢٠٢٠.
الحدود البشرية: تتضمن العينة مجموعة من الأفراد العاملين في الوحدة المبحوثة (شعبة الرقابة التدقيق الداخلي، مسؤولي الشعب والأقسام، معاوني المدير العام الفني والإداري، المدير العام)، باعتبارهم الأفراد الذين يساهمون في صنع القرار وتحديد الأهداف الاستراتيجية.
الحدود البحثية: تركز الحدود البحثية للدراسة على تناول العلاقة والتأثير بين متغيرين (التدقيق الإداري) و (الأهداف الاستراتيجية) وما تتضمنه من أبعاد فرعية.

سادساً: مجتمع البحث وعينه

أ- **مجتمع الدراسة** اختار الباحث المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
عينة الدراسة: فقد تمثلت بمجموعة من الأفراد العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى والبالغ عددها (٨٨) فرداً.

سابعاً: أساليب جمع البيانات وتحليلها

تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني باعتماد أساليب عدة وكما يأتي:

أ- الجانب النظري

اعتمد الباحث على ما أتيج له من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية (الكتب، والبحوث المنشورة في المجلات، والرسائل الجامعية، والمؤتمرات، والمصادر الأجنبية).

ب- الجانب الميداني

- **استمارة الاستبانة:** وتعدّ الوسيلة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني لهذه الدراسة، لشمولها لمتغيرات الدراسة، وقد وضعت عباراتها فيما يخص التدقيق الإداري والأهداف الاستراتيجية من خلال الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة، نظراً لعدم وجود مقياس جاهز يقيس متغيراتها. وقد تضمنت محتويات الاستمارة ثلاثة محاور رئيسة:
المحور الأول: اشتمل على معلومات تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة تمثلت بـ(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة).

المحور الثاني: اشتمل على العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (التدقيق الإداري).

المحور الثالث: وتضمن العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الأهداف الاستراتيجية).

إذ تم عرض استمارة الإستبانة بشكلها الأولي على مجموعة خبراء كما جاء في ملحق

(١) وبعد الأخذ بأرائهم وإجراء التعديلات تم توزيعها بشكلها النهائي على عينة الدراسة كما

جاء في ملحق (٣).

المحور الثاني دراسات سابقة

يهدف هذا المحور إلى التعرف على عدد من الدراسات ذات العلاقة التي أجريت في التدقيق الإداري والاهداف الاستراتيجية، وصولاً إلى تسليط الضوء على أهم استنتاجات هذه الدراسة وتوصياتها للاستفادة منها في الدراسة الحالية، فضلاً عن الاستفادة مما عرضه الباحثون من آراء حول دراسات مستقبلية يمكن أن تغني الدراسة الحالية.

أولاً: دراسات سابقة متعلقة بالتدقيق الإداري

أ- الدراسات باللغة العربية

١- دراسة (قزي وآخرون، ٢٠١٧) (*) مساهمة المراجعة الإدارية في تقييم الأداء

هدفت الدراسة الى تقديم آلية لاستخدام التدقيق الإداري في تخطيط الاداء، وتقديم آلية لاستخدام التدقيق الإداري في اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتقديم آلية لاستخدام التدقيق الإداري في قياس الأداء، وشمل مجتمع الدراسة بمحافظي الحسابات وخبراء المحاسبين واساتذة جامعيين في الجزائر، وتمثلت عينة الدراسة باختيار عينة عشوائية تبلغ ٦٠ عينة شملت الأكاديميين والمهنيين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن يساعد التدقيق الإداري في تقييم الخطط والسياسات والاساليب والإجراءات والأنشطة وتقارير المدراء في الوحدات المختلفة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتسهم في اختيار البديل المناسب من البدائل المختلفة بهدف تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة. وأوصت الدراسة بتطوير التأهيل العلمي للمدقق بتناول بعض التخصصات الإضافية اللازمة لتنفيذ التدقيق الإداري، كأن يكون مُلمً بالجانب التقني والجانب الفني.

(*) رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، ٢٠١٧م.

١- دراسة (عداد، ٢٠١٧) (*):

دور المراجعة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات

وهدفت الدراسة الى تحديد مساهمة التدقيق الإداري في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها ودورها في تفعيل حوكمة الشركات، والتعرف على مختلف أدوار التدقيق الإداري وعلاقتها التعاونية مع الأطراف ذات العلاقة بالشركات، شمل مجتمع الدراسة شركة مطاحن سيدس أرغيس، وتمثلت العينة بموظفي الإدارة الخاصة وموظفي قسم المحاسبة والمالية. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: يقوم المدقق بعملية التدقيق الداخلي وفق المعايير المهنية، التدقيق الإداري يسهم في حوكمة الشركات، وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة الاهتمام بوظيفة التدقيق الإداري لما لها من دور إيجابي في دعم تطبيقات الحوكمة وإحكام الرقابة على مختلف جوانب أداء الشركة، وضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي نصت عليها المعايير الدولية للتدقيق الداخلي لدى كافة المدققين الإداريين من خلال القيام بدورات تدريبية.

٢- دراسة (اسماعيل، ٢٠١١) (**):

دور المراجعة الإدارية في التنبؤ بالفشل المالي

هدفت الدراسة الي دراسة مفهوم التدقيق الإداري وأهدافه ومعايير، التعرف طي دور التدقيق الإداري في تقييم كفاءة أداء الإدارة في التنبؤ بالفشل المالي، توصلت الدراسة إلى نتائج منها، التدقيق الإداري يصلح كأداة لقياس كفاءة وفاعلية الإدارة، عدم وجود تدقيق إداري مستمرة وبالصورة المطلوبة أدى إلى انخفاض كفاءة إدارة الشركة السودانية الكويتية في التنبؤ بالتعثر المالي للشركة. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق التدقيق الإداري في جميع الوحدات الاقتصادية، ينبغي أن توكل مهمة الإنذار المبكر عن حوادث تعثر الشركات علي المدققين الإداريين.

(*): رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام البواشي، الجزائر، ٢٠١٧.

(**): رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٢٠١١.

دراسة: Emmanuel Fragnière 2014^(*)

The Management Audit as a Tool to Foster Corporate Governance: An Inquiry in Switzerland

التدقيق الإداري كأداة لتعزيز حوكمة الشركات: تحقيق في سويسرا

يهدف التدقيق الإداري إلى تقييم ما إذا كانت الوحدات لديها فريق إداري مناسب لتحقيق أهدافها، يركز على الأهداف الاستراتيجية ويمكن الوحدة من تكييف مواردها البشرية الرئيسية مع بيئة الأعمال المتغيرة، ويتضمن مراجعة للاستراتيجية وكيفية تنفيذها ، ولكنه يتضمن أيضًا تقييمًا للملف الشخصي والكفاءات (المهارات المادية وغير المادية) للإدارة .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- تختلف الأدوات والمهارات اللازمة لإجراء عمليات التدقيق الإداري عن تلك المطلوبة لعمليات التدقيق التقليدية.
- بدون درجة عالية من النضج في إدارة الوحدات ، تواجه الشركات صعوبات في إجراء مثل هذه المراجعات المعقدة.

سدت النتائج التي توصلنا إليها الفجوة بين الأدبيات المتعلقة بمراجعات الإدارة والدور الموسع لوظيفة التدقيق الداخلي. تبحث دراستنا أيضًا في الطريقة التي تفهم بها الوحدات - في السياق السويسري - وتدرك وقد تكون مستعدة لتطبيق عمليات التدقيق الإداري كممارسة جيدة لحوكمة الشركات، نحن نجادل بأنه على الرغم من التحسينات الإيجابية والآثار التي تنطوي عليها عمليات التدقيق الإداري على حوكمة الشركات ، يجب مراعاة عدة عوامل قبل تطبيقها، تعتمد المساهمة الرئيسية لعملائنا على حقيقة أننا نجلب معرفة جديدة حول عمليات التدقيق الإداري بناءً على البحث الاستقرائي.

(*) Published in Managerial auditing journal, Vol. 30, 811 which should be cited to refer to this work. DOI : <http://dx.doi.org/10.1108/MAJ-03-2014-1013>

ثانياً: دراسات سابقة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية

١- دراسة Samarjeet Borah, 2017 (*)

Crafting Strategic Objectives: Examining the Role of Business Vision and Mission Statements

صياغة الأهداف الاستراتيجية: دراسة دور رؤية الأعمال وبياناتها المهمة

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية رؤية بيانات مهمة وكيف تملي هذه الأهداف والغايات الاستراتيجية للوحدة - على المدى القصير وكذلك على المدى الطويل. وتوصلت الدراسة باستنتاج مفاده يُنظر إلى تطوير الأهداف الاستراتيجية إلى حد كبير على أنه تصميم وخطة في تنفيذ موارد الوحدة، في إطار الاستراتيجيات، إذ تُجري معظم الوحدات فحصاً وتقييماً تفصيلياً للقدرات والقيود الداخلية للوحدة وتقييم البيئة الخارجية، ويجب أن يبدأ تطوير استراتيجية الوحدة بتحديد بيان المهمة وبيان الرؤية للوحدة، وتضع العديد من الوحدات أهمية في تحديد الرسالة والأهداف الاستراتيجية، والنتيجة هي أن أهدافهم الاستراتيجية لا تعكس الواقع الحالي والمستقبلي للوحدة، ويهدف هذه البحث إلى تسليط الضوء على أهمية رسالة الوحدة في صياغة الأهداف الاستراتيجية، ويجب مراعاة جميع الأهداف الاستراتيجية في ضوء رسالة العمل وبيان الرؤية، عندها فقط سيكون هناك مواءمة مناسبة لمهمة العمل والرؤية والأهداف الاستراتيجية.

(*) Samarjeet Borah, 2017, Crafting Strategic Objectives: Examining the Role of Business Vision and Mission Statements, All content following this page was uploaded on 09 October. Journal of Entrepreneurship & Organization Management Bora et al. ,J Entrepren Organiz Manag 6: 1.

STRATEGIC OBJECTIVES, ALIGNMENTS, AND FIRM PERFORMANCE

الأهداف الاستراتيجية ، والتحالفات ، والأداء الثابت

سعت الدراسة إلى هدفين، الأول تأثير الهدف الاستراتيجي واستراتيجية الوحدة على أداء الوحدة نفسها، والثاني هو تحليل تأثير الهدف الاستراتيجي على اختيار الوحدات في عملياتها، إذ أشارت الدراسة إلى أن المواءمة بين الهدف الاستراتيجي واستراتيجية الوحدة تؤثر على أداء الوحدة في العمليات ، وللاهداف المختلفة، ويجب على الوحدات اختيار الجوانب المستهدفة للحصول على موارد مختلفة.

كما توصلت الدراسة إلى نتيجة أنه يجب على الإدارة معرفة التركيز الاستراتيجي للوحدة أولاً، وعلى الرغم من أن تخصيص القيمة وخلق القيمة عمليتان مهمتان ، فإن الوحدات عادة ما يكون لها تركيز نسبي خلال فترة زمنية محددة، يؤثر هذا التركيز النسبي عليها في جانبين، واحد في تخصيص الموارد، نظراً للتركيز النسبي والموارد المحدودة ، وعادة ما تقرر الوحدات كيفية تخصيص الموارد عبر عمليات التحويل المختلفة داخل الوحدة بأكملها، وتضع الوحدات الجانب الآخر هو التأثير على التعاون والتعاون بين العمليات المختلفة، إذا كان لدى الوحدة تركيز على البحث والتطوير ، فيجب إعطاء الأولوية للعمل مع قسم البحث والتطوير بالنسبة إلى المهام الأخرى نظراً لأن الوحدات تعتمد على البحث والتطوير لبناء أساس متين للخدمات التي تقدمها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

كونها تناولت دور المدقق الإداري في القطاع الخدمي الحكومي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى للتوصل إلى استنتاجات التي تساعد هذه المديرية في تعزيز دور المدقق الإداري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

(*) Kun Chen , 2014, STRATEGIC OBJECTIVES, ALIGNMENTS, AND FIRM PERFORMANCE, A dissertation submitted to the Kent State University Graduate School of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy

المبحث الثاني

التدقيق الإداري – مدخل مفاهيمي

ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في الآونة الأخيرة، وذلك في ظل الجدل السائد حول الفشل المؤسساتي وفشل التدقيق، فالتدقيق الداخلي هو أحد المقومات الرئيسية للبيئة الرقابية السليمة التي تساعد في توفير نظام رقابي قوي وفعال، كما يساعد في توفير الحماية للأصول من السرقة والتلاعب وسوء الاستعمال، والتأكد من دقة واضحة البيانات ومدى إمكانية الاعتماد عليها وكيف يُمكن الوحدة على زيادة الكفاءة.

ولما كان التدقيق المالي يتجاهل التساؤلات المتعلقة بما إذا كانت موارد الوحدة تستعمل بصورة اقتصادية وبكفاءة وفاعلية في تحقيق الأهداف الموضوعة للوحدة أم لا، ولأن أي وحدة تحقق أهدافها من خلال مجموعة من الأنشطة والوظائف، فمن المنطق أن يكون هناك تكامل بين الوظائف الإدارية والفنية، إذ يتعين أن يتم التخطيط لكل وظيفة والرقابة عليها، من أجل فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف الوحدة، هذا وقد تعددت المسميات الخاصة بالتدقيق غير المالي وأنواعه ولعل من أبرزها وأكثرها انتشاراً هو تدقيق الأداء والتدقيق التشغيلي وتدقيق فاعلية البرامج وتدقيق البرامج والتدقيق الوظيفي (رجب، ٢٠١٣، ٢).

وبناءً على ذلك سنتناول في هذا المبحث المحاور الآتية:

المحور الأول: مفهوم، أهمية، أهداف التدقيق الإداري

المحور الثاني: عناصر التدقيق الإداري ومتطلباته والمراحل الأساسية له

المحور الثالث: أساليب، معايير، نطاق التدقيق الإداري

المحور الرابع: التحديات، المجالات الحديثة للتدقيق الإداري

المحور الأول: مفهوم، أهمية، أهداف التدقيق الإداري

أولاً: مفهوم التدقيق الإداري

أظهرت الاتجاهات الحديثة في مجال التدقيق أهمية التدقيق الإداري ودوره في تقييم الأداء باعتباره امتداداً للتدقيق الداخلي والذي لم يعد قاصراً على التحقق من مدى صحة النواحي المالية والمحاسبية في الوحدة بل تعدها إلى تقييم كفاءة وفعالية النظم الإدارية، ومن الملاحظ أن التدقيق الداخلي قد مر بمراحل عدة هي: التدقيق المالي والتدقيق الإداري. وقد تعددت مفاهيم التدقيق الإداري وتباينت بين ما يطلق عليه التدقيق التشغيلي وتدقيق الأداء والتدقيق الإداري والتدقيق الوظيفي وغيرها، وتتفق كلها إلى حد كبير في المعنى والمضمون

الخاص بها، وتتمثل أبعاد التدقيق الإداري في تدقيق الالتزام وتدقيق الكفاءة وتدقيق الفاعلية (البيب وآخرون، ٢٠١٧، ٣٧٠).

وقد تم تعريف التدقيق الإداري من خلال دليل الأمم المتحدة بأنه فحص موضوعي للأداء الحالي وأداء العمليات في البيئة أو البرنامج أو النشاط أو الوظيفة، ليوجه هذا الأداء نحو تحقيق كفاءة وفاعلية أكبر والطاقة والبيئة، كما أنّ التدقيق الإداري هو تحليل عمليات جميع الأقسام التابعة للوحدة لغرض قياس كفاءة وفاعلية العمليات، وأنه يمثل الخطة التنظيمية وكل الطرائق والإجراءات التي تتعلق أساساً برفع الكفاءة الوظيفية، وتعمل على تطبيق السياسات الإدارية نحو تحقيق النتائج، ويكمن في مجموعة الإجراءات اللازمة للتأكد من أن التنفيذ الفعلي قد تم وفقاً لما هو مخطط له لغرض تقييم العمليات الإدارية المختلفة وتوجيهها مع ما يتلاءم مع الأهداف الموضوعية (وناس وآخرون، ٢٠١٥، ٤٠٤).

إن مصطلح التدقيق الإداري قد تم استعماله بصفة مبدئية على نحو واسع بالارتباط مع عديد من المصطلحات من أجل التمييز بين التدقيق المالي والتدقيق الذي يمتد لأبعد من السجلات المالية و فحص أداء الإدارة أو الأداء الإداري، وهناك العديد من المصطلحات التي تكون أكثر أو أقل ترادفاً مع مصطلح التدقيق (قزي وآخرون، ٢٠١٧، ١٢).

كما يعرف التدقيق الإداري من خلال عدة محاور واهتمامات، فمن حيث مضمون التدقيق الإداري يعرف بأنه: تقييم للخطط والسياسات والأساليب والإجراءات والأنشطة وتقارير المدراء في المشروعات المختلفة بواسطة معايير وأنماط متنوعة (عداد، ٢٠١٧، ٥٢).

ويقوم التدقيق الإداري على فحص وتحليل أنشطة الوحدة بأساليب علمية (وصفية - كمية - احصائية) لتفسير نتائج العمليات وتقويم أداء الإدارة - الوحدة - من حيث الكفاءة والفاعلية ويتم توصيل نتائج التدقيق الإداري عن طريق تقرير مكتوب يوضح فيه نتيجة التدقيق الإداري (بابكر، ٢٠١٥، ٢٧).

كما يتناول عمل التدقيق الإداري على فحص وتحليل وتقييم أداء إدارة الوحدة وليس على الدفاتر والسجلات والمستندات والقوائم المالية والتقارير، أي أنّ هذه العملية عملية بناء بطبيعتها، ويطبق في مجالات خارج النواحي المالية.

وعرف البعض مفهوم التدقيق الإداري بأنه عبارة عن تدقيق منهجي منظم للإجراءات والطرائق التي تتبع في تشغيل التنظيم أو جزء منه لتقييم الكفاءة والفاعلية في استعمال الموارد، وبالتالي فالهدف من هذا التدقيق هو تقييم الأداء وتحديد أي المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير في الأداء مع إبداء التوصيات الخاصة في ذلك (محمد، ٢٠١٧، ٥).

كما يعرف التدقيق الإداري أنه الإجراءات والعمليات اللازمة لفحص موضوعي للأداء الحالي وأداء العمليات والتأثير في سلوك الأفراد لتقويم كفاءة وفاعلية الإدارات نحو تحقيق النتائج المرجوة (وناس وآخرون، ٢٠١٥، ٤٠٤).

هناك من يعرفه بأنه أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة للهيكل التنظيمي للوحدة وفروعها أو أحد أقسامها أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي، ويشمل الفحص والاختبار الخطط الموضوعية وما تحققه من أهداف، وطرائق وأساليب تنفيذ العمليات واستخدام الموارد البشرية والمالية، وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور وما يترتب عليها من أخطاء ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة التي تساعد الإدارة على أداء مسؤولياتها بكفاءة وفعالية. وبالتحليل لهذا التعريف نرى أن وصف التدقيق الإداري بأنه فحص وتقييم لا يركز على الدفاتر والسجلات أو التقارير والقوائم المالية وإنما يتناول تقييم الأداء الإداري بتدقيق الخطط والسياسات والإجراءات ونظام الرقابة وتقييم الأهداف الموضوعية وذلك لخدمة الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة من خلال تشخيص نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة لها ومعرفة نقاط القوة للمحافظة عليها (احمد، ٢٠١٧، ٨).

وعرف معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية التدقيق الإداري: هو عملية تقييم منظم ومستقل وموجه للمستقبل تتم بواسطة المدقق الداخلي للأنشطة التنظيمية التي تخضع لرقابة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا بغرض تطوير الوحدة وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى: تحقيق أغراض البرامج، الأهداف الاجتماعية، وتنمية قدرات العاملين.

ويتم تحديد المجالات التي يمكن تطوير الفعالية والكفاءة بها، وتعد التوصيات التي تساعد على تحقيق التطوير، ويشمل قياس الفعالية كل من تقديم الالتزام بالسياسات الإدارية في الوحدة، وتقييم نظام الرقابة الإدارية من حيث وجوده، وكفايته، والالتزام به، وعملية اتخاذ القرارات من حيث وجودها، والالتزام بها، ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الوحدة (محمد، ٢٠١٥، ٢٦).

ويتفق الباحث مع (محمد، ٢٠١٥، ٥) أن التدقيق الإداري هو التدقيق المنهجي المنظم للإجراءات والطرائق التي تتبع في تشغيل التنظيم أو جزء منه لتقييم الكفاءة و الفاعلية في استخدام الموارد وبالتالي فالهدف من هذا التدقيق هو تقييم الأداء و تحديد أي المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير في الأداء فضلاً عن تحقيق الاهداف المرسومة مع إبداء التوصيات الخاصة .

ثانياً: أهمية التدقيق الإداري

وتكون عملية التدقيق الإداري ذات أهمية كبيرة كونها تقوم بقياس مدى قدرة الوحدة الاقتصادية في تحقيق الأهداف المرسومة وذلك عبر مقارنة النتائج الفعلية المتحققة مع النتائج المخطط لها، كما تكون عملية التدقيق الإداري ذات أهمية في أداء الوحدة فهي عملية جوهرية وحيوية ومطلوبة في كل وقت وفي أي نظام، من أجل معرفة نقاط الخلل والضعف في أنشطة الوحدة من أجل معالجتها ومن ثم تعزيز الجوانب الايجابية في الأنشطة والعمل على تطويرها، وأن إجراءه يعد ضرورياً من خلال ما يوفره من تغذية عكسية لمتخذي القرارات (الحساني وآخرون، ٢٠١٧، ٢١٢).

ويؤدي التدقيق الإداري دوراً مهماً في رفع كفاءة الأداء الإداري، ومن ثم تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد الوحدة المادية والبشرية، فضلاً عن رفع فعالية الأداء الإداري عن طريق تمكين الإدارة من الوصول إلى أهدافها بكفاءة، والتدقيق الإداري ممكن أن يخدم الإدارة في المجالات الآتية (غربي، ٢٠١٣، ٣٢) و (الأغا، ٢٠١٥، ٤١):

- ١- في مجال السياسات يساعد المدقق الإداري في تجميع وتبويب وتحليل البيانات اللازمة للإدارة من أجل وضع السياسات الملائمة.
- ٢- في مجال اتخاذ القرارات يساعد المدقق الإداري في فحص القرارات الإدارية فيما يتعلق باستراتيجية تحديد الأهداف والتأكد مما إذا كانت البيانات والمعلومات تتناسب مع الأهداف بشكل سليم وملائم لاتخاذ القرارات.
- ٣- في مجال تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات يساعد المدقق الإداري على توفير نظام سليم التفويض السلطات وتوزيع المسؤوليات - وذلك باشتراكه مع الإدارة العليا في القيام بهذا التحديد.
- ٤- في مجال الاتصالات يؤدي المدقق الإداري دوراً مهماً في تحسين نظام الاتصالات داخل الوحدة، كما يساعد في تصميم قنوات الإتصال الملائمة فيما بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا في الاتجاهين.
- ٥- في مجال قياس النتائج يساعد المدقق الإداري في تحديد النطاق أو العمليات مع العمل على وضع نظام سليم لتقييم الأداء.
- ٦- معرفة أي من مخرجات البرامج في الوحدات الحكومية تم انجازها وتحديد فيما إذا كانت الخطط الموضوعية تم اعتمادها ومدى وجود انحرافات.
- ٧- تحديد مدى قيام الوحدة بإدارة مواردها المالية والبشرية واملاكها بكفاءة.

ثالثاً: مساهمة المدقق الإداري في تعزيز نظام الرقابة الداخلية

ويعتبر تقييم نظم الرقابية أحد أنشطة التدقيق الإداري الجوهرية إذ يعتبر من الإجراءات الرقابة التنظيمية المصممة لتقييم وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، ويتجلى دوره في أمور عدة (المدهون، ٢٠١٤، ٧٥):

- ١- الالتزام: لا تعد نظم الرقابة ذات مغزى إلا إذا تم الالتزام بتطبيقها، طبقاً لما هو مخطط، ليكون الهدف من التدقيق الإداري هو أن السياسات والإجراءات تعمل بشكل مقنع أم لا.
- ٢- حماية الأصول: إذ يكون دور المدقق الإداري من خلال اختبار نظم الرقابة التي تم تصميمها للمحاسبة على الأصول وحمايتها.
- ٣- التحقق: من خلال تصميم التدقيق الإداري للتحقق من دقة البيانات المستخدمة المعدة لتعزيز إمكانية الاعتماد عليها.
- ٤- تقييم الأداء: بعيداً عن الرقابة التنظيمية على فاعلية العمليات فإن المدقق الإداري كثيراً ما يطلب منه تقييم أداء العاملين.

رابعاً: أهداف التدقيق الإداري

يهدف التدقيق الإداري لتحقيق جملة من الأهداف ذكرها (غربي، ٢٠١٣، ٣٣) و (الأغا، ٢٠١٥، ٣١) بأنها:

- ١- تقديم الاستشارات فيما إذا كانت الوحدة قد استعملت الموارد البشرية والموارد المادية المتاحة بكفاءة، وتحقيق أقصى النتائج وفقاً لأهداف الوحدة المحددة مقدماً، وإبراز نواحي الضياع وعدم الكفاءة في كافة الأنشطة للتغلب عليها وعلاجها وترشيد استعمال موارد الوحدة.
- ٢- مساعدة الإدارة في ترشيد القرارات الإدارية، وذلك باكتشاف مواطن القصور والأخطاء، واقتراح وسائل التصحيح الملائمة، وإمداد الإدارة بتلك المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة أدائها بالمستقبل.
- ٣- تقييم نظام الرقابة الداخلية للتحقق من مدى كفاءته في تحقيق الأهداف والخطط للوحدة وإرشاد الإدارة إلى مواطن الضعف والقوة في النظم المحاسبية والرقابية.
- ٤- تقييم أداء الأفراد داخل الإدارات والأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المنوطة بهم للقيام بها.
- ٥- إبراز المعوقات ومواطن الاختناقات في تنفيذ العمليات ومسبباتها بهدف الوصول لأقصى كفاءة ممكنة.

- ٦- تقييم مدى سلامة وكفاية اجراءات الحفاظ على الموارد داخل الوحدات الحكومية.
- ٧- الحكم على مدى جودة أداء المهام المطلوب تنفيذها من قبل العاملين في الوحدة على كل المستويات.

كما يهدف التدقيق الإداري لتحقيق جملة أهداف، وهناك من يقسم أهداف التدقيق الإداري إلى أهداف رئيسة وأهداف فرعية، وعلى النحو الآتي (بابكر، ٢٠١٥، ٣٢):

- الأهداف الرئيسية

- ١- تقييم أداء الهيكل التنظيمي للوحدة بمستوياتها المختلفة .
- ٢- فحص الخطط والسياسات التي وضعتها الإدارة والتعرف على أساليب تنفيذها.
- ٣- قياس كفاءة وفاعلية الأداء الإداري للوحدات من خلال مجموعة من المقاييس والمؤشرات للتعرف على مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف والسياسات.

- الأهداف الفرعية

- ١- تقييم أداء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة من خلال مقارنة معدلات الأداء الواجب تحقيقها بالأداء الفعلي.
- ٢- مساعدة الإدارة في تقييم طرائق ووسائل الرقابة بأكثر من طريقة لتحقيق أكبر كفاية إدارية ممكنة.
- وهناك من يضيف أن التدقيق الإداري يحقق الأهداف الآتية (رجب، ٢٠١٣، ١٧):
- ١- إبداء الرأي بمدى استعمال الإدارة لمواردها البشرية والمادية ويتضمن ذلك بطبيعة الحال إظهار نواحي الضياع وعدم الكفاءة في كافة العمليات والأنشطة للقضاء عليها وترشيد استعمال موارد الوحدة.
- ٢- مساعدة الإدارة على ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف أوجه القصور والمشاكل التي تتعرض لها الوحدة، واقتراح وسائل التصحيح الملائم، ثم إمداد الإدارة بهذه المعلومات لغرض مساعدتها لتحسين إنجازها في المستقبل.
- ٣- فحص وتحليل الهيكل التنظيمي لمساعدة الإدارة في تنمية مواردها.
- ٤- تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة.
- ٥- البحث عن الاختلافات والمعوقات في العمليات الإدارية وتحليلها وإظهار الأسباب التي أدت إليها، واقتراح البدائل المناسبة.
- ٦- مساعدة الإدارة في انجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار وتقييم أنظمة الرقابة المستعملة.

خامساً: الاختلاف بين التدقيق الإداري والتدقيق المالي

هنالك العديد من الاختلافات بين التدقيق الإداري والتدقيق المالي نورد منها على النحو الآتي (بابكر، ٢٠١٥، ٣٥):

١- من حيث الهدف: يهتم المدقق المالي بفحص السجلات والمستندات المؤيدة للعمليات المالية وفحص نظام الرقابة الداخلية، والتحقق من عناصر المركز المالي وحسابات النتيجة، أما المدقق الإداري فيهتم بدراسة أهداف الوحدة والمحيط الذي تعمل فيه وهيكلها التنظيمي وسياساتها واجراءاتها ومواردها المادية والبشرية وغيرها لتحديد مدى مساهمة تلك العناصر في رفع كفاءة مساهمة الإدارة في تحقيق الأهداف.

٢- من حيث النطاق والمجال: يعتمد المدقق المالي على مهارته المحاسبية في فحص السجلات المالية، بينما يحتاج المدقق الإداري إلى معرفة أوسع ومهارة أعلى، لأن عمله يتعدى السجلات المالية.

٣- من حيث زمن التدقيق: يمثل التدقيق المالي الارتباط بالماضي والأداء الذي تم فيه والعمليات الأساس لها، بينما يتجه التدقيق الإداري بطبيعته نحو المستقبل ولا توجد مبررات قانونية لوجوده، وإنما يتعلق بالأداء الأفضل، ويجب أن لا يستعمل إذا لم تتوفر المبررات لوجوده وهو تقليل الأخطاء.

٤- من حيث الوسائل الفنية المستعملة: على الرغم من أن المدقق الإداري يستعمل وسائل فنية في فحصه وتحليله تشبه الوسائل التي يستعملها المدقق المالي مثل الاستقصاءات والمقابلات الشخصية، إلا أن معظم المعلومات التي يسعى للحصول عليها تختلف عن تلك المعلومات التي يحصل عليها، والمدقق الإداري في فحصه وتقييمه للكيان الإداري للوحدة يهدف إلى التعرف على كفاءتها الإدارية، وقد يكشف بعض المشاكل ونقاط الضعف في الخطط والأهداف والسياسات ويقدم توصيات ومقترحات بذلك.

المحور الثاني: عناصر التدقيق الإداري ومتطلباته والمراحل الأساسية له

أولاً: عناصر التدقيق الإداري

يمكن تمثيل عملية التدقيق الإداري بثلاثة أبعاد هي: تدقيق الالتزام، تدقيق الكفاءة، وتدقيق الفاعلية، وفيما يأتي تفسير موجز لكل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة (ليبب وآخرون، ٢٠١٧، ٧٤):

- ١- **تدقيق الالتزام:** ويقصد به تحديد ما إذا كان الأداء الفعلي مطابقاً للأداء المستهدف أو الأداء الواجب القيام به، و مدى مطابقتها للقوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها.
- كما يذكر (غربي، ٢٠١٣، ٥٣) أن هذا النوع من التدقيق مختص بالنتيجة بالقواعد المعبر عنها في القوانين واللوائح المطبقة والتمسك بالسياسات والإجراءات الداخلية، كما أن امتداد وفحص الالتزام هو الذي ينفذ كجزء من التدقيق التقليدي ولا يشمل القواعد ذات الطابع المالي فقط، لكن يمكن أن يطبق أيضاً على التعليمات والإجراءات والسياسات التي تحكم العمليات.
- ٢- **تدقيق الكفاءة:** فهو تحديد ما إذا كانت الموارد المستعملة قد تم الاستفادة منها بطريقة مثلى؛ أي أن تدقيق الكفاءة يمثل قياس نسبة المدخلات إلى المخرجات، من أجل فحص وتقييم مدى الاستعمال الفعال لموارد الوحدة.
- ٣- **تدقيق الفاعلية:** أي تقييم استعمال الموارد المتاحة من دراسة علاقة النتائج أو المخرجات بالأهداف المطلوب تحقيقها؛ أي التحقق من نسبة المخرجات إلى الأهداف، أو مدى إنجاز الأهداف الموضوعية.
- وبناءً على ذلك نجد أن التدقيق الإداري يمثل كياناً مستقلاً يتضمن سلسلة من الإجراءات والخطوات طبقاً لقواعد معينة بما يمكن المدقق من إبداء رأيه عن أداء الإدارة لوظائفها وبما يساعد في ترشيدها قراراتها مستقبلاً.

ثانياً: متطلبات التدقيق الإداري

- يقصد بها المفاهيم أو الإرشادات أو القواعد التي يسترشد بها المدقق في تقييم عمله للتأكد من أن هذا العمل قد نفذ في ضوء المتطلبات التي تلقى قبولاً عاماً بين أعضاء المهنة، أي أن هذه المتطلبات تتعلق بقياس نوعية الأداء للإجراءات التي يستخدمها المدقق، والأهداف التي تتحقق باستخدام هذه الإجراءات (رجب، ٢٠١٣، ٢٣).
- ومن أهم المتطلبات الأساسية لعملية التدقيق الإداري (الحساني وآخرون، ٢٠١٩، ٢١٣):
- ١- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة واضحاً يتضمن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في الوحدة لكل مسؤول بدون أي تداخل بينها.
- ٢- ينبغي أن تكون خطط الوحدة لها أهداف واقعية وواضحة وأن تكون قابلة للتطبيق، وأن تتم دراسة مناقشتها مع جميع المستويات داخل الوحدة .

- ٣- أن يكون في الوحدة كادر متمرس ذو مهارات في عملية التدقيق الإداري متقهماً لدوره المطلوب منه، ولديه المعرفة بنشاط الوحدة متمكناً من تطبيق المعايير .
- ٤- أن تتوفر للوحدة نظاماً فعالاً للمعلومات والتقارير اللازمة لعملية التدقيق الإداري تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وتصحيح الأخطاء وتجنب الأخطاء للمستويات كافة.
- ٥- أن تكون إجراءات الوحدة التي وضعها لغرض القيام بعملية التدقيق الإداري واضحة ومنظمة ومتناسقة بدءاً من الإدارة في مركز المسؤولية وصعوداً إلى الوزارات وبالعكس.
- ٦- أن يكون هناك نظام حوافز فعال سواء أكانت تلك الحوافز مادية أو معنوية أو كانت ايجابية او سلبية كونه يسهم في تحقيق الأهداف وربطها مع الأهداف المخططة.

ويتطلب النظام السليم للتدقيق الإداري، ضرورة الأخذ في الحسبان الاعتبارات الآتية (لبيب واخرون، ٢٠١٧، ٣٨٥):

- ١- تناسب عملية التدقيق مع طبيعة احتياجات النشاط، إذ تختلف وسائل الرقابة بالنسبة لكل إدارة وبالنسبة لكل وحدة.
- ٢- سرعة التقرير عن الانحرافات وذلك لتجنب استمراريتها ومنع حدوثها مستقبلاً وسرعة تصحيحها.
- ٣- مرونة الإجراءات الرقابية بحيث يكون هناك خطط بديلة لعملية التدقيق.
- ٤- مراعاة الهيكل التنظيمي الإداري من حيث الواجبات والسلطات الممنوحة في الوحدة.
- ٥- مراعاة ألا تزيد تكلفة العملية الرقابية عن منفعتها.
- ٦- يجب أن تتضمن الإجراءات الرقابية: الإجراءات المصححة في حالة حدوث أية أخطاء.

ثالثاً: الأطراف التي تهتم بالتدقيق الإداري

يمثل التدقيق الإداري أهمية لثلاثة أطراف، هي: إدارة الوحدة، والعاملين فيها، والوحدة ككل (لبيب واخرون، ٣٧٧، ٢٠١٧).

- ١- **أهمية التدقيق الإداري لإدارة الوحدة:** يساعد التدقيق الإداري في ترشيد إدارة الوحدة ومساعدتها في اتخاذ القرارات.
- ٢- **أهمية التدقيق الإداري بالنسبة للعاملين في الوحدة:** تتبين أهمية التدقيق الإداري بالنسبة للعاملين في الوحدة، من خلال القيام بتدقيق تقارير التدقيق الإداري والاطلاع على أسباب الضعف أو القصور في الأنشطة والعمليات ومعوقات التنفيذ، وهذا يساعد العاملين ويمكنهم من تحسين أدائهم للعمل في ضوء التوصيات التي يصدرها المدقق .

٣- أهمية التدقيق الإداري بالنسبة للوحدة ككل: تنبع أهمية التدقيق الإداري بالنسبة للوحدة من خلال:

- أ- بث الاطمئنان في الوحدة، عن طريق تحسين الإدارة نشاطاتها، و جعل الجهاز الإداري يعمل باستمرار على ترشيد الأداء، بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الفاعلية.
- ب- تكوين كوادر إدارية جديدة مؤهلة ومدربة وقادرة على أداء العمل ونواحي النشاط من بين المدققين الإداريين لشغل المناصب الإدارية في الوحدة.

ثالثاً: المراحل الأساسية للتدقيق الإداري

يتكون التدقيق الإداري أساساً من جمع المعلومات وإجراء التقييمات، وإعداد التوصيات كلما كان ذلك مناسباً، كما أن تدقيق العمليات في الأساس تقييم للنشاط بقصد التحسين الفعال، وتتحمل الإدارة المسؤولية في التخطيط الجديد ويكون تنفيذ ومراقبة النشاطات الاهتمام الرئيس لها، ونقطة هامة في إجراء عملية التدقيق، فضلاً عن ذلك فإن التدقيق يشمل فحص النتائج، ويكون المدقق يقطعاً للمشاكل، وهذه تعطى فكرة عن فعالية التدقيق الإداري وإمكانات التحسين، والمراحل التي يمر بها التدقيق الإداري هي (غربي، ٢٠١٣، ٥٥) و(محمد، ٢٠١٧، ٧):

١- **التخطيط:** يحصل المدقق على معلومات عامة عن أنواع النشاطات المنفذة وعن الطبيعة العامة لتلك النشاطات، وأهميتها النسبية، والمعلومات العامة الأخرى تسهم في تخطيط الأجزاء الأولى من عملية المدقق.

٢- **جمع الأدلة حول الأداء:** يجب أن يحصل المدقق الإداري على الأدلة التي تدعم نتيجة عملية التدقيق، ومن الضروري أن تكون تلك الأدلة كافية وجيدة يمكن الاعتماد عليها بدرجة معقولة، ويحصل المدقق على تلك الأدلة من خلال الفحص والاستفسارات والملاحظات.

٣- **تحليل وفحص الانحرافات:** على المدقق في هذه المرحلة التفرقة بين الانحرافات المهمة وغير المهمة، وكذلك عليه التفرقة بين الانحرافات التي تحققت في الماضي والتي قد يمكن تصحيحها، كما أن إهتمام المدقق الأساس يجب أن يتركز على الأثر المهم للوحدة في حال استمرت الانحرافات في المستقبل.

٤- **اعداد نتائج التدقيق والتوصيات:** بناءً على المناطق الهامة التي تم تحديدها خلال مرحلة العمل الميداني يمكن اعداد النتائج وفقاً للصفقات الآتية:

- الحالة: ماذا وجدت؟

- المعيار: ماذا يجب أن يكون؟
- الأثر: ما الأثر على العمليات؟
- السبب: لماذا حدث ذلك؟
- التوصية: ماذا يجب فعله لتصحيح الوضع؟
- ٥- إعداد التقارير: يحضر المدقق التقرير المتناسب مع نتائج التدقيق، فهدف التقرير هو تقديم هذه النتائج إلى أولئك الذين لديهم فيها رغبة أو مسؤولية عنها، وفي الحقيقة إنَّ معظم نتائج التدقيق إذا لم تكن جميعها يجب أن تقدم في تقرير للإدارة مع إجراءات تصحيحية اتخذت سابقاً، أو اكتملت قبل عمل تقرير المدقق الرسمي، بحيث يصبح التقرير ملخصاً لنتائج التدقيق الإداري.
- وفي حين تركز هذه المراحل على التفاصيل، فإن السياسات تركز على المداخل العامة الرئيسة ولزيادة فاعلية الإجراءات ينبغي توافر الصفات الآتية: (رجب، ٢٠١٣، ٣٦):
- أن تساعد على تحقيق الأهداف.
- أن تستند على معايير محددة تسهل حصر المسؤوليات والرقابة على التنفيذ.
- أن يتم تحديثها حسب الحاجة لا أن تكون ثابتة أو جامدة.
- أن تتميز بالبساطة وتتضمن درجة مقبولة من المرونة تتيح للعاملين التصرف في الحالات الضرورية وتبعدهم عن شبح الروتين الممل.

المحور الثالث: أساليب، معايير، نطاق التدقيق الإداري

- أولاً: الأساليب الفنية التي يمكن أن يستخدمها المدقق الإداري في تنفيذ التدقيق الإداري
- نكرها (احمد، ٢٠١٧، ٣٠) و (الجوهر وآخرون، ٢٠١٧، ١٤٤): على النحو الآتي:
- ١- أسلوب الاستبان: يتيح هذا الأسلوب للمدقق الإداري تقييم الأداء في الوحدات أو النشاط محل التدقيق إذ يتمكن من معرفة الانحرافات ومسبباتها وتحديد طرائق العلاج لتفادي حدوثها في المستقبل، والتعرف على مسببات زيادة النفقات واقتراح وسيلة لتخفيضها، وذلك من خلال استفسار المراجع الإداري عن اتجاهات النشاط وكفاية القوى العاملة ومعرفة الإجراءات التي يمكن إتباعها لمواجهة أي زيادة في الأعباء.
 - ٢- أسلوب الاستعلام والمقابلات الشخصية: ويعتمد هذا الأسلوب على الملاحظة المباشرة وإجراء المقابلات الشخصية وعقد اللقاءات والمناقشات مع المسؤولين في الوحدة محل

- التدقيق، كما يعتمد أيضا على قيام المدقق بفحص تقارير الإدارة وتقارير المدقق بانتظام وذلك بغرض الحصول على معلومات تفيد في تحديد التقدم في العمل.
- ٣- أسلوب الدراسة والتحليل والاستنباط: ويعتمد هذا الأسلوب على دراسة الخريطة التنظيمية للوحدة لتحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات عن اتخاذ القرارات، ويمكن استخدام هذا الأسلوب مع أسلوب الاستبيان عن طريق توجيه الأسئلة والاستفسارات للعاملين في الوحدة ثم إجراء تحليل لتلك الآراء واستنتاج المعلومات المفيدة للأداء واتخاذ القرارات.
- ٤- أسلوب الجرد الفعلي والمعينة: ويعتبر أفضل الأساليب عند دراسة وفحص بعض المجالات التي تحظى باهتمام المدقق مثل: الأفراد الفاضلين عن حاجة الوحدة، وسوء استخدام الموارد المتاحة، ومدى جودة أداء الخدمة ومدى كفاءة الأفراد في انجاز المهام المسندة اليهم، وتحديد فعالية الإجراءات المتبعة في انجاز الأعمال والمهام المختلفة في الوحدة محل التدقيق ومدى الوضوح في تلك الإجراءات والتعليمات.
- ٥- الملاحظة الفعلية: يعتبر من الأساليب الهامة عند إجراء الدراسة التمهيديّة بهدف تجميع البيانات والمعلومات، فقد يقوم المدقق بالاطلاع على عمل ودور الأفراد العاملين خلال اليوم وملاحظة نشاط الموظفين وسلوكهم خلال فترة الراحة أو عند بدء العمل اليومي.
- ٦ - المصادقات: وهي إجابات مكتوبة يحصل عليها المدقق وتتم المصادقة عليها من البيانات الموجودة وغالباً ما تكون المصادقة مكتوبة على أوراق خاصة بناءً على طلب المدقق.

ثانياً: معايير التدقيق المتعارف عليها

يعتمد التدقيق الإداري على مجموعة من المعايير المتعارف عليها التي تصدرها الوحدات المهنية وتلقى قبولاً عاماً والتي تنعكس على الإجراءات التي تتبع عند القيام بواجبات هذه المهنة.

تقدم هذه المعايير إرشادات لأداء عملية التدقيق والرقابة على الأداء وتؤكد على أهمية استقلال وحدة التدقيق وممارسة الحكم المهني على أداء العمل وإعداد التقارير وكفاءة الموظفين، وتقسم هذه المعايير إلى:

١- المعايير العامة

أ - معيار التأهيل العلمي والعملية

إذ ينبغي على وحدة التدقيق تقديم المهارات الأساس لكادر التدقيق، وما إذا كانت تتطابق مع تنفيذ أعمال تدقيق معينة، ويجمع التأهيل المهني ما بين التعليم والخبرة، إذ يجب

على وحدة التدقيق أن يكون لديها عملية تطوير مستمر، وتقييم لكارها لجميع مراحل الحياة المهنية، للحفاظ على مستوى عالٍ من المهنية.

ويتضمن التأهيل العلمي والعملية الالتزام بمستوى معين من الخبرات اللازمة والتعليم المستمر وتأهيل يساعد في الإلمام في جوانب عملية التدقيق كاملة (الأغا، ٢٠١٥، ٣٧):

١- معرفة عامة لبيئة الوحدة محل التدقيق.

٢- وجود مهارات مناسبة للعمل الذي يتم انجازه مثل استخدام عينات احصائية، استخدام أنظمة محسوبة، وتدقيق بيانات هندسية، وطرائق تدقيق متخصصة، والمعرفة العلمية المتخصصة.

٣- التعليم المستمر والدورات التدريبية المتخصصة.

ب- معيار الاستقلالية

يجب على المدقق أن يكون مستقلاً ومحايلاً في شخصيته وتفكيره في كل ما يتعلق بإجراءات التدقيق وفي ظل المعالجات للبيانات ويجب أن ينسحب مفهوم الاستقلال بشقيه الفعلي والظاهري (البطة، ٢٠١٦، ٢٦).

ج - معيار بذل العناية المهنية

إن يبذل المدقق الإداري المستقل العناية المهنية الملائمة، سواء في مرحلة الفحص أو في مرحلة صياغة الرأي وإعداد التقرير، ويؤخذ على بعض الكتاب أنهم لم يتعرضوا لمدى إمكانية وفاء المدقق الداخلي الإداري بمتطلبات الالتزام بقواعد وآداب وسلوك المهنة ومجالات المسؤولية المهنية والقانونية المتزايدة، كما هو الحال في التدقيق المالي من ناحية، وما للتأثير المحتمل لطبيعة وأهداف التدقيق الإداري على مفهوم معيار بذل المدقق للعناية المهنية الملائمة من ناحية أخرى، ويجب على المدقق كرئيس لفريق التدقيق الإداري أن يسأل عن اكتشاف الأخطاء، ومظاهر التلاعب الإداري ذات التأثير الجوهرية في الأداء الشامل للإداري، والافصاح عن ذلك لمستخدمي تقريره، كما يكون المقوق الإداري مسؤولاً عن تحديد مدى تماشي إجراءات وأساليب وسياسات الإدارة في أدائها لوظائفها مع مبادئ السلوك الإداري الرشيد، كما يسأل المدقق الإداري عن تحديد صحة وسلامة إجراءات التنبؤ الإداري وقت التنبؤ، على أن لا يسأل عن الفشل الناتج عن وجود متغيرات بيئية ولم يكن في استطاعة الإدارة التنبؤ بها وقت إجراءات التنبؤ أو لم يثبت لديه أن الإدارة قد أخطأت أو تلاعبت أو أهملت اجراءات التنبؤ اللازم بالفشل، وترجع أهمية مساءلة المدقق الإداري عن اكتشاف التلاعب الإداري على أنه كثيراً ما ارتبطت بحالات تلاعب اداري وفشل الوحدات بين ضرر كبير لإدارة الوحدة (بابكر، ٢٠١٥، ٦٤).

٢- معايير العمل الميداني

وهي ثلاثة معايير (مجيد وعزيز، ٢٠٠٩، ٢٠١) :

أ- **معييار التخطيط والإشراف**: يتضمن هذا المعيار ناحيتين الأولى التخطيط للتدقيق الإداري والثانية كيفية الإشراف على العمل التدقيقي، إذ يشتمل هذا المعيار نواحي التخطيط الأولي، الحصول على معلومات حول الوحدة التي يروم تدقيقها، تحديد مفهوم المادية وتحديد مستويات مخاطر التدقيق المقبولة، دراسة فهم الرقابة الداخلية وإعادة تحديد مخاطر التدقيق، إعداد برنامج التدقيق.

ب- **معييار دراسة وتقييم الرقابة الداخلية**: يجب على المدقق الإداري التوصل إلى فهم كافٍ لنظام الرقابة الداخلية والذي يهدف إلى التخطيط للتدقيق من حيث الوقت، الاختيارات وتقدير مخاطر الرقابة.

ج - **معييار الحصول على قدر كافي من أدلة وقرائن الإثبات**: لإجراء عملية الفحص والاستفسار وإرسال المصادقات والمستندات ومستندات العرض لتوفير أساس مناسب ورأي وقناعة حول العينة محل التدقيق الإداري.

٣- معيار اعداد التقرير:

لا يمكن استخدام معايير اعداد التقرير والخاصة بالتدقيق المالي كمعايير لإعداد التقرير في حالة التدقيق الإداري، ويرجع ذلك إلى أن تقرير المدقق يمثل خلاصة ما يوصل إليه من نتائج خلال عمليات الفحص والتقييم والتي لأشك تختلف في كل من التدقيق المالي والتدقيق الإداري، لكنه ينبغي التركيز على أمور (احمد، ٢٠١٧، ٤٥):

١- يجب أن يشتمل التقرير على:

- وصف كامل لجميع الأنشطة الإدارية وظائف وأنظمة الرقابة .

- اشارة مباشرة إلى معايير التدقيق الإداري وما يرتبط بها من إجراءات، والتي وجدت ملائمة للقيام بعملية التدقيق وإجراء التقييم لأداء الإدارة.

٢- يجب أن يبتعد التقرير عن استخدام الألفاظ التي تؤدي إلى تضليل القارئ وأن تتصف هذه الألفاظ بالسهولة وتتلائم مع طبيعة أهداف التدقيق الإداري.

٣- يجب أن ينقسم التقرير على عدة أقسام كالآتي:

- يشتمل القسم الأول على وصف الطبيعة وهدف التدقيق متضمناً المجالات الإدارية والوظائف وأوجه الرقابة والأنشطة التي خضعت لعملية التدقيق.

- يشتمل القسم الثاني على معايير وإجراءات التدقيق الإداري والتي وجدها المدقق ملائمة للقيام بالمهام المطلوبة منه.

- يحتوي القسم الثالث من تقرير المدقق الإداري على حكم شخصي من المدقق لأداء الإدارة.

- أما القسم الرابع فيحتوي على النتائج الأساس من عملية الفحص والتقييم .

ثالثاً: نطاق التدقيق الإداري

إن تحديد مجال المدقق الإداري ونطاقه يمثل أحد الأركان الهامة في الإطار العلمي لها، مما يوضح معالمه ويؤصل مفهومه وبالتالي ينعكس أثر ذلك على إمكانية تنفيذه وأسلوب التنفيذ المطلوب وعلى الرغم من تعرض الكثير من الكتاب للدراسة وتحديد مجال التدقيق الإداري إلا أنهم لم يتفقوا على مدخل واحد مناسب لمجاله، ويرجع هذا الاختلاف إلى الزاوية التي ينظر منها كل منهم للتدقيق الإداري وتصوره لما يهدف إليه وما يمكن أن يقدمه من خدمات للوحدة وإدارتها، فمجال التدقيق الإداري يقصد به تحديد حدود عمل المدقق الإداري من الناحية الجغرافية أو التنظيمية أو ما يمكن تسميته " وحدة التدقيق " بينما يقصد بنطاق التدقيق مكونات العناصر محل الفحص والدراسة داخل وحدة التدقيق المختارة (غربي، ٢٠١٣، ٣٠).

إن نطاق الدراسة التحليلية والتقييمية للتدقيق الإداري يتعلق بالأنشطة الإدارية والتنظيمية والمالية، والبشرية والإنتاجية، وتتضمن مجالات عمل التدقيق الإداري فحص وتقييم الوحدة ككل أحد أنشطتها أو سياساتها، فقد تشمل نطاق التدقيق الإداري على أحد المجالات التالية أو كلها وهي (مجيد وعزيز، ٢٠٠٩، ١٩٧) و (قزي وآخرون، ٢٠١٧، ١٥) .

١- **خطط وأهداف الوحدة:** من الأمور الهامة التي يهتم بها التدقيق الإداري ويوليها عناية خاصة بدراسة أهداف وخطط الوحدة وتقييمها، ودراسة جدواها الاقتصادية والاجتماعية للوحدة، كما يجب تدقيق وتقييم طرائق التخطيط والإجراءات المتعلقة بها، ويهتم المدقق الإداري في هذا المجال بالتأكد من مدى توفر عناصر عدة: مدى وضوح الأهداف و مدى توافق الأهداف مع الظروف العملية وكذلك التوقيت.

٢- **الهيكل التنظيمي للوحدة:** تعتمد الوحدة في تحقيق وتنفيذ أهدافها على التنظيم السليم ومدى توافق الهيكل التنظيمي للوحدة مع الظروف المحيطة، فالإدارة الحديثة مهما كانت جيدة لا يمكن أن تعمل بفعالية تامة ودون تدقيق وتقييم مستمر لهيكلها التنظيمي حتى يمكن حل أية مشاكل، أو تلافي أوجه الضعف التي قد تواجه الوحدة أولاً بأول، ويجب على المدقق الإداري عند فحصه للهيكل التنظيمي أن يتأكد من وجود توازن بين عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف ووجود توازن بين السلطة والمسؤولية، وكذلك وجود توازن بين المركزية واللامركزية، فضلاً عن التأكد من أن التنظيم قادر على تحقيق أهداف الوحدة في أقصر وقت وبأقل تكاليف ممكنة.

٣- **الإمكانات المادية والبشرية:** من أهم المشاكل التي تواجه عمليات التنمية ولاسيما في الدول النامية النقص الكبير في الموارد المادية والقوى البشرية الماهرة، مما يؤدي إلى صعوبة تنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول، ويتمثل دور المدقق الإداري في هذا المجال في تحليل هذه العناصر والعمل على حسن استعمالها وزيادة فعاليتها، وهنا لابد ان يكون هناك دور للمدقق الإداري بالنسبة للإمكانات المادية والبشرية، وأن يعطي العنصر البشري اهتماما حتى يستطيع كشف نقاط الضعف وأسبابه.

٤- **تقييم القرارات الإدارية:** ضرورة توافر العناصر الآتية فيها من حيث: تيسير القرارات الإدارية عن حسن استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة والتي توفر حالة الرشد الإداري، المدخل العلمي في حل المشكلات الإدارية قبل اتخاذ قرار إداري، التسهيل في اختيار البدائل من بين مجموعة من القرارات الإدارية.

٥- **تقييم الأداء الجزئي والكلي:** ضرورة توافر العناصر التالية في الأداء الجزئي أو الكلي من أجل تقييمه: طبيعة ونوعية الاداء، قياس الأداء، كفاية الإفصاح عن الأداء، كشف سلامة تقييم ذلك الأداء، وجود معايير سليمة وواضحة لتقييم الأداء.

٦- **تقييم إجراءات ترشيد الإنفاق:** ضرورة توافر العناصر الآتية فيه: كفاية إجراءات ترشيد الإنفاق، مدى اعتماد آلية ترشيد حقيقة لترشيد الإنفاق.

المحور الرابع: التحديات والمجالات الحديثة للتدقيق الإداري

أولاً: التحديات والمشاكل التي تواجه المدقق الإداري

- يواجه المدقق الإداري العديد من المشاكل أثناء ممارسته عمله منها ما يتعلق بالاستقلال ومنها بالتأهيل العلمي وكالاتي (قزي واخرون، ٢٠١٧، ٨) و (الرمحي، ٢٠١٧، ٤٨٩) :
- ١- التأهيل العلمي والعملية للمدقق الإداري لم يلقَ التدقيق الإداري قدراً كبيراً من الإهتمام كما في التدقيق المالي، نظراً لما يتطلبه من تأهيل علمي وعلمي وعناية مهنية، إذ يجب على المدقق الإداري بذل العناية المهنية الكافية والجهد الكافي عند قيامه بالتدقيق بإعداد التقرير.
 - ٢- توفير البيانات في الوقت المناسب صعوبة توفير البيانات والمعلومات عند التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج والأهداف في الوقت المناسب وبالقدر الكافي والدقة العالية.
 - ٣- عدم وجود معايير واضحة ومحددة يستلزم تقييم الأداء الإداري وجود معايير واضحة ومحددة عند الاستعمال للموارد المتاحة سواء أكانت بشرية أم مادية أم مالية.

- ٤- استقلال المدقق الإداري اذ إن خضوع المدقق الإداري للإدارة العليا يتعذر عليه مناقشة رؤسائه في أي بند مخالف للقواعد العلمية، ولا يتمكن من إبداء رأي عن مستويات الإدارة العليا، إلا أن المدقق الإداري الخارجي يستطيع إبداء رأيه في أداء جميع الوحدات الإدارية بما فيها المستويات العليا،
- ٥- عد انتهاج الإدارة طريقة التخطيط من الأسفل إلى الأعلى عند وضع الخطط وذلك عند إشراف الموظفين المسؤولين عن تطبيقها.
- ٦- عدم وجود تغذية عكسية من الميدان يتم من خلالها تطوير عمليات التدقيق.

ثانياً: المجالات الحديثة للتدقيق الإداري

- هناك العديد من المجالات الحديثة التي يهتم بها المدقق الإداري وتتدخل في مجال عمله واهتماماته المختلفة منها دوره في: (محمد، ٢٠١٥، ٤٢):
- ١- تحقيق الجودة الشاملة في الوحدة.
 - ٢- تحقيق متطلبات البيئة والمحافظة عليها وغيرها في المجال البيئي.
- لقد حظيت فلسفة الجودة الشاملة باهتمامات الفكر المحاسبي والإداري خلال التسعينات من القرن الماضي، وانعكس هذا الاهتمام على بيئة التدقيق ككل داخلي وخارجي، ونتيجة لذلك ظهر مفهوم تدقيق نظم الجودة " الذي يعكس الحاجة الملحة لخدمات مهنية جديدة من إدارة التدقيق الداخلي منها (محمد، ٢٠١٥، ٤٣):
- أ- الفحص المنظم المستقل لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة تتفق مع ما مخطط له مسبقاً، وهل قد تم تطبيقها بكفاءة في إنجاز الأهداف المعتمدة طبقاً للمعيار الدولي للأيزو رقم ٨٤٠٢.
- ب-مراجعة الخطط والسياسات والعمليات والأنشطة والخدمات داخل الوحدة وتحسينها.
- ج- تقييم جودة أقسام الوحدة بما فيها إدارة التدقيق الداخلي.
- د- فحص وتقييم معايير القياس اللازمة وتحقيق الجودة الشاملة وتفويض إدارة التدقيق الداخلي لمهام تقييم المقاييس الموضوعية لمنع واكتشاف الأخطاء.

المبحث الثالث

الأهداف الاستراتيجية – مدخل مفاهيمي

إن وضع الأهداف يساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء. والأهداف تمثل فوق ذلك شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات. إنها - أي الأهداف - في النهاية دعوة إلى التصرف الفاعل وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس. وفي الحقيقة فإنه ما لم تتم ترجمة التوجه المستقبلي للوحدة ورسالتها الأساس إلى مستويات أداء محددة، وما لم يظهر المديرين سعياً دؤوباً للوصول إلى هذه المستويات، فإن الرؤية الاستراتيجية والرسالة تصبحان مجرد شعارات رقيقة، وكلمات منمقة، وأحلاماً وردية لن ترى طريقها إلى النور. ومن ناحية أخرى، فإن الأهداف تسهم في توجيه القدرات الاستراتيجية، وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، علاوةً على ذلك، فإن تحديد الأهداف الاستراتيجية يساعد في صياغة الأهداف الفرعية، كما يسهم في بيان مراكز المسؤولية، وتقييم أداء الوحدة، وحتى تحقق عملية صياغة الأهداف دورها الاستراتيجي فإنها يجب أن تكون موضوعية، ومحددة وقابلة للقياس .

المحور الأول: مفهوم، أهمية، خصائص

المحور الثاني: أساليب، أنواع الأهداف الاستراتيجية

المحور الثالث: العوامل المؤثرة في وضع الأهداف الاستراتيجية والبناء الهرمي لها

المحور الرابع: المعوقات، الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف الاستراتيجية

المحور الأول: مفهوم، أهمية، خصائص، وظائف الأهداف الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الأهداف الاستراتيجية

تعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية، وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتكنولوجية التي تمتلكها الوحدة، كما تشير الأهداف الاستراتيجية إلى ما تريد الخطط الاستراتيجية التوصل إليه.

بعد أن تقوم إدارة الوحدة بتحديد رسالتها التي تعبر عن سبب وجودها فإنها تقوم بتحديد غاياتها التي تشير إلى النتائج العامة للوحدة، وبعد ذلك يأتي دور تحديد أهدافها الاستراتيجية التي تمثل نتائج محددة يجب تحقيقها في وقت محدد، وهذا يعني أن الأهداف هي أكثر تحديداً من الغايات.

وتمثل الأهداف الاستراتيجية بالنسبة لإدارة الوحدة دليلاً ومنهج عمل، تبني على أساسها الوحدة نظم التقييم والمراقبة والمعايرة التي تحميها من الانحراف عن غاياتها المرجوة، كما يساعدها ذلك على تقادي المخاطر والتهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة، فضلاً عن توجيه الإدارة في اتخاذ القرارات، وهي التي تساعد العاملين في الوحدة للعمل كفريق، فمعرفة الوحدة لأهدافها تمكن الأقسام المختلفة من تنسيق أنشطتها فضلاً عن التوافق والتوازن بين الأهداف والغايات، كما أن الأهداف تفيد الإدارة في وضع استراتيجياتها على مستوى الوحدة والأقسام والوظائف وفي توزيع السلطات، ولكي تحقق الأهداف هذه الفوائد والمزايا للوحدة فلا بد أن تكون منسجمة مع غاياتها ورسالتها، كما يجب أن تكون قابلة للقياس وتمتاز بالمرونة والوضوح والواقعية (التميمي والخشالي، ٢٠٠٧، ٥).

كما أن الأهداف الاستراتيجية تمثل الاستهدافات الكبرى أو النتائج النهائية المرتبطة بأمد الطويل للوحدة والمتمثلة بالبقاء والقيمة والنمو، وعلى هذا الأساس فهي تمثل معايير قياسية أو مؤشرات معيارية لمتابعة أداء الوحدة ومدى تقدمها في عملها (صالح والمبيضين، ٢٠١٣، ٦٢).

إن المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى ما هي الا مؤسسة تربوية علمية توجيهية وادارية تعمل على ترسيخ قيم اخلاقية وتربوية صالحة وتعمل ايضا على تحقيق تقدم في المستوى الفكري والعلمي والثقافي وتنمية المهارات الفنية والرياضية للطلبة في مراحل الدراسة المختلفة، كما انها تعمل على رفع مستوى وكفاءة ومهارة التدريسيين وتدريبهم اثناء الخدمة، وهي تسعى لتقليل تفشي واستفحال العنف بين الطلبة واحيانا اتجاه التدريسيين في المؤسسات التربوية وليس ان ظهر بشكل مفاجئ وانما القيم المجتمعية والعرفية والقبائلية اضافة الى ظهور التطرف والتنافر السياسي والطائفي والعرقي التي أدت وساعدت بمجملها وبشكل كبير على تفشي العنف في المؤسسات التربوية وصعوبة علاج ذلك بظل ضعف اجهزة حفظ الامن الحكومي وبظل الديمقراطية غير الواضحة المعالم وتفشي الفوضى ولا يمكن علاج ذلك وفقا للتعليمات والانظمة والقوانين السائدة. وكان البديل هو ظهور حلول مجتمعية غير منصفة احيانا كثيرة بالرغم من واقعتها، ولكنها غير محكومة بقانون ثابت ومتأثرة بالوجهات المجتمعية والعشائرية اضافة الى تدخلات العديد من القوى الاسلامية المتحكمة بالمجتمع ولها قوة ونفوذ اكبر من قوة ونفوذ الدولة فيه. لكن هذا لا يعتبر حلا صحيحا او حلا حضاريا ان الحل الحقيقي يجب ان يبدأ من معالجة اسباب العنف وترسيخ قيم الاخلاق السامية واحترام القانون في المجتمع وجعلها قيم ذات قدسية عالية.

وهناك أهداف استراتيجية تسعى المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى إلى تحقيقها منها:

١- ضرورة كبيرة الى انشاء علاقة تفاعلية بين المؤسسات التربوية مع مجتمعها المحلي لضمان عدم حصول تقاطع مع (ثقافته وعاداته وتقاليد ومعتقداته) لما قد يسبب ذلك من ازمات قد تفشل العمل التربوي وتؤدي الى فشل المناهج والتطبيق لها وعدم الوصول للأهداف المرجوة منها، وهي على معالجة الاشكاليات ومواطن الضعف والقصور بضمان دعم المجتمع المحلي لجهود التربويين وتحقيق التطور.

٢- اعداد المناهج والكتب بعناية كبيرة وفق استراتيجية واضحة لتلائم مع حاجات الانسان والمجتمع ، ان عملية اعداد مناهج ليست بالأمر اليسير وذلك لصعوبة المرحلة التي يمر فيها البلد ولعدم توفر معطيات واحصائيات دقيقة وكافية عن المجتمع واحتياجاته

ثانياً: أهمية الأهداف الاستراتيجية

يشير الواقع العملي لتجربة كثير من الوحدات إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الأهداف، وتتجسد هذه الأهمية في العديد من الفوائد التي تجنيها الوحدات حال تركيز جهودها على وضع أهدافها بدقة، وتبرز ضرورة وضع الأهداف لأي وحدة من عدة نواحي أهمها (المطيري، ٢٠١١، ٤٦) (الملفوح، ٢٠١٦، ٤٥):

- ١- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى الوحدة إلى تحقيقها فتبنى عمليات التنبؤ وتؤسس السياسات والإجراءات والقواعد، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.
- ٢- تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى الوحدة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر الوحدة بالظروف المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
- ٣- يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: فالأهداف تتحقق من خلال إدارات وأفراد محددين، لكل منهم دور معها حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي أنيط به تحقيقها.
- ٤- تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالوحدة وعلاقتها ببيئتها: فالأهداف تسهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.
- ٥- تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس: التي تستعمل في الرقابة وتقييم الأداء فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.
- ٦- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد: بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز.
- ٧- تحديد مسارات التوجه الاستراتيجي للوحدة بوضوح.
- ٨- تعد معياراً لتقويم الأداء التنظيمي: من خلال بيان مكامن القوة والضعف.

ثالثاً: خصائص الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية تتصف بمجموعة من الخصائص منها: (الكرخي، ٢٠١٧، ٥٢) (قديح، ٢٠١٤، ٥٦):

- ١- يكون الهدف محدداً: أي واضح المعالم والمحتويات لا غموض فيه، أي يفهم من عنوانه، بحيث يمكن التعرف عليه: من أين يبدأ؟ وإلى أين ينتهي لإنجاز المهمة؟

- ٢- قابلية الهدف للقياس: وهذا يعني أن الهدف لا بد أن يوضع لتحقيق شيء وعليه يمكن التعرف ببساطة ودقة ووضوح على هذا الشيء، وبذلك نستطيع قياس مدى تحقق الهدف.
- ٣- قابلية الهدف للتحقيق: فليس للهدف أي معنى إذا تعذر تحقيقه، وعليه لا بد من ملاحظة كل الظروف المحيطة بالوحدة ومدى ملاءمتها وكفايتها لتحقيق الهدف.
- ٤- يكون الهدف ملائماً: ويقدر ما تكون الظروف ملائمة لوضع الهدف فإن الهدف نفسه لا بد أن يتلاءم مع واقع الوحدة وحاجاتها واهتماماتها والفئات المستفيدة منها.
- ٥- أن يكون للهدف فترة زمنية للتنفيذ: بمعنى أن يكون هناك وقت محدد لإنجاز الهدف.
- ٦- الاتسام بالتحدي: حيث أن الأهداف التي تفجر التحدي إنما تعطي المدراء حافزاً للبحث عن طرائق لتحسين العمليات الخاصة بالوحدة، عكس الأهداف التي تقتصر لروح التحدي وتتسم بالسهولة المفرطة والتي تفشل في تحفيز المدراء والموظفين.

كما وتتميز الأهداف الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص وكما يلي (صالح والمبيضين، ٢٠١٣، ٦٣):

- ١- أن تكون موجهة للأمور الأساسية المهمة والحيوية.
- ٢- أن تكون محددة.
- ٣- أن تكون واضحة لتشكل البؤرة التي تتوحد فيها الجهود.
- ٤- أن تكون متممة بالتحدي والواقعية في الوقت نفسه.

المحور الثاني: أساليب، أنواع الأهداف الاستراتيجية

أولاً: أساليب الأهداف الاستراتيجية

- هناك عدة أساليب يمكن اتباعها من أجل تحديد الأهداف الاستراتيجية وتتلخص بما يلي:
- (الكرخي، ٢٠١٦، ٢٢٥) (السكرانه، ٢٠١٥، ٢١٨):
- ١- أسلوب المشاركة: ويراد بها مشاركة أكبر عدد من العاملين في الوحدة في صياغة الأهداف الاستراتيجية وذلك لكونهم أكثر معرفة بها وبغاياتها وأسلوب عملها وطبيعتها الخدمات التي تقدمها فهم أفضل من غيرهم في تحديد ما تريد تحقيقه في المستقبل ولهذا فإن إشراكهم جميعاً في صياغة الأهداف الاستراتيجية يساعد على إرساء أهداف ممكنة التحقيق تنقل الوحدة إلى واقع أفضل.

- ٢- **دراسة الحالة:** إن دراسة الحالة تعني تكليف جهة معنية داخل الوحدة أو خارجها بإجراء تحليل شامل لوضع الوحدة وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية في ضوء رؤيتها ورسالتها وتشارك في هذه الدراسة إدارات المنظمة ومجلس إدارتها ومن ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية من خلال ذلك.
- ٣- **فرق العمل:** وذلك بتكليف فرق عمل متخصصة لتحديد الأهداف الإستراتيجية وقد يكون فريقاً واحداً يأخذ على عاتقه تحديد جميع الأهداف وقد تشكل عدة فرق كل فريق يأخذ جانباً من نشاط المنظمة وترسم له أهدافه الإستراتيجية ويجري التنسيق بين هذه الأهداف من خلال فريق رئيس أو لجنة عليا لضمان وحدة هذه الأهداف وتآلفها.
- ٤- **العصف الذهني:** إذ يصار إلى وضع الأهداف الإستراتيجية من خلال تكليف مجموعة من المتخصصين تختلي مع نفسها أو مجتمعة وتجري عصفاً ذهنياً لوضع الأهداف الإستراتيجية المناسبة للوحدة مستندة على خبرتها في هذا المجال ومعرفتها لواقع الوحدة.
- ٥- **مجموعة التركيز:** حيث يتم اختيار مجموعة من المتخصصين الذين يمتلكون المعرفة في شؤون الوحدة وتجري حوارات مهمة بهدف تحديد أهداف الوحدة.
- ٦- **أسلوب دلفي:** والذي يقضي بأن تقوم لجنة من مجلس الإدارة أو فريق العمل المكلف بوضع الإستراتيجية بصياغة مقترحة للأهداف الإستراتيجية كل يعمل على إنفراد وتجمع المقترحات بعد ذلك وتوزع مجتمعة على كل الأعضاء فيقوم كل واحد بمراجعة ما كتبه في المرة السابقة ومن ثم يقدمها إلى سكرتارية الفريق لتقوم بجمعها وتوزيعها مرة أخرى لتتبعها مراجعة ثانية وهكذا إلى أن يحصل التوافق على صياغة معينة للأهداف.

ثانياً: أنواع الأهداف الإستراتيجية

- إن الأهداف الإستراتيجية تقسم إلى ثلاثة أنواع هي (قديح، ٢٠١٤، ٥٣):
- ١- **الأهداف الموجهة نحو المخرجات:** وهي الأهداف التي تسعى الوحدة من وراء بلوغها تحقيق مخرجات ملموسة محددة وعلى مختلف أصعدة نشاطاتها الرئيسية.
- ٢- **الأهداف الموجهة نحو العمليات:** ويراد بها الأهداف التي تدخل في مجال الخطة التشغيلية والتي تؤثر بصورة غير مباشرة على الأهداف الموجهة نحو المخرجات.
- ٣- **الأهداف الموجهة نحو الآثار:** ويراد بها الأهداف التي تتحدث عن التغيرات في نطاق معين مثل المجتمع أو مدينة معينة أو في فئة محددة، أي المواقف التي يراد تغييرها، والمعارف والسلوك المراد تغييرها، والمعارف والسلوك المراد توجيهها خلال فترة زمنية معينة مع وصف لدرجة التغيير.

كما وتقسم الأهداف الإستراتيجية إلى (السكرانه، ٢٠١٥، ٢١٤):

- ١- أهداف إستراتيجية (طويلة الأجل) التأثير بما يحدث عالميا من مستجدات فكرية وثقافية وتكنولوجية وتربوية وبشكل مستمر.
 - أ- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
 - ب- تضعها الإدارة العليا على مستوى الوحدة ككل.
 - ج- طويلة الأجل وغير محددة النهاية.
 - ٢- أهداف تكتيكية (متوسطة الأجل): توفير ما يكفي من المعطيات عن واقع الحال العراقي وعن هول تأثير الاعلام الموجه المسيء وما تركه من رواسب وتشويه فكري ومعتدي في المجتمع. كما يجب توجيه المناهج لمحاربة اي ظاهرة سلبية في المجتمع او اي تجاوز غير مقبول قيميا واخلاقيا.
 - أ- تصاغ على مستوى القطاعات الإدارات.
 - ب- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
 - ج- أكثر تحديداً من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها.
 - د- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.
 - ٣- أهداف تشغيلية (قصيرة الأجل): التنبيه لطبيعة شخصية الانسان العراقي نفسيا واجتماعيا وثقافيا ومعرفيا في تصميم وهيكله وبناء وتطوير المنهاج.
 - أ- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
 - ب- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
 - ج- قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.
- وفي السياق نفسه يقسم (الملفوح، ٢٠١٦، ٥٤) أنواع الأهداف الاستراتيجية إلى:
- ١- هدف اعتيادي: وهو هدف كمي أو نوعي يعبر عن نشاط الوحدة في الظروف الاعتيادية.
 - ٢- هدف هجومي: وهو هدف تسعى الوحدة من تحقيقه إلى القضاء على إحدى التحديات التي تواجهها.
 - ٣- هدف وظيفي: وهو الهدف الذي تريد الوحدة من خلاله الارتقاء إلى صف الوحدات الأخرى والسمة العالية.
 - ٤- هدف تفرد: وهو الهدف الذي تريد الوحدة فيه التفرد بسمعة بين الوحدات وتصبح رقم واحد فتسمو عليها جميعاً.

المحور الثالث: العوامل المؤثرة في وضع الأهداف الاستراتيجية والبناء الهرمي لها

أولاً: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للوحدة

من الأمور المتعارف عليها أن التنظيم يمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات الثقافية والسياسية والتشريعية والفردية والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها ويتبع ذلك القول بأن الأهداف والاستراتيجيات لا يتم وضعها في فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية، ولكنها تبرز كنتاج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة، ويمكن تحديد تلك العوامل بالتالي (الملفوح، ٢٠١٦، ٤٨):

- ١- **المؤثرات الخارجية:** تأتي في مقدمتها قيم المجتمع، وسلوك الجماعات الضاغطة، إذ يبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات الوحدة، وكذلك فقد تؤدي الضغوط المتزايدة لبعض جماعات الضغط للتأثير المباشر على الوحدة ككل وبالتالي على تحديد أهدافها.
- ٢- **الثقافة التنظيمية:** تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر فيها ويتصرف ويستجيب بها الأفراد في الوحدة، وهي مزيج من القيم والمعتقدات والرموز والشعارات ونماذج الإدارة والقيادة بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، وكل ذلك يحدد هوية الوحدة وبالتالي اتجاهات أهدافها.
- ٣- **توقعات الأفراد والجماعات:** إذ تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي تسعى لها الوحدة وأولويات هذه الأهداف ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة.
- ٤- **طبيعة النشاط:** يؤثر الموقف التنظيمي للوحدة وطبيعة أنشطتها ونوعية التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها وكذلك الإستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.

ثانياً: البناء الهرمي للأهداف الاستراتيجية

تختلف الأهداف من حيث الأهمية بعضها عن البعض الآخر، فمنها ما قد يكون هدفاً كبيراً، ومنها ما لا يصلح إلا وسيلة لتحقيق هدف، وعلى أساس ذلك يمكن أن ترتب الأهداف كما يلي (الكرخي، ٢٠١٦، ٢٢٧):

- ١- **الأهداف ذات الرتبة العليا:** وهي الأهداف الأساسية التي تريد الوحدة تحقيقها.

- ٢- الأهداف ذات الرتبة المتوسطة: وهي الأهداف التي تجيب عن سؤال مهم هو (لماذا؟).
- ٣- الأهداف ذات الرتبة الدنيا: وهي الأهداف التي تجيب عن سؤال مهم هو (كيف؟).
- ويؤمن البناء الهرمي للأهداف التناسق، والتآلف بين الأهداف، لكي يترايط كل هدف مع الأهداف الأخرى، لتشكل معا نسيجاً واحداً يتلاحم مع الخطة الاستراتيجية وقد تأخذ الوحدة بنموذج هرمي للأهداف، يضع الأهداف قصيرة المدى في أسفل الهرم، و من ثم المتوسطة المدى وفي القمة البعيدة المدى، حيث تكون الأهداف القصيرة المدى أسهل تنفيذاً من المتوسطة، والمتوسطة أسهل من البعيدة المدى، وقد تعطي الوحدة هدفاً من بين أهدافها البعيدة المدى الأهمية بشكل علامة بارزة بمثابة الركيزة التي تتحرك على هداها الأهداف الأخرى، إبتداءً من الهدف الأسهل صعوداً للأصعب وصولاً لهدف الركيزة.

المحور الرابع: المعوقات، الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف الاستراتيجية

- أولاً: المعوقات التي تواجه مرحلة تحقيق الأهداف الاستراتيجية (المصري، ٢٠١٦، ٧٥):
- ١- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
 - ٢- قلة الموارد المتاحة للوحدة لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية، كالتقص في القدرات المالية في الوحدة؛ مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها.
 - ٣- وجود صراع أو تعارض في مصالح الأقسام وتنافسها على الموارد المتاحة.
 - ٤- قد لا تتلاءم ثقافة الوحدة مع الاستراتيجيات الجديدة لوجود الرغبة في الإبقاء على الوضع الحالي.

ثانياً: الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف

- الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف (السكرانه، ٢٠١٥، ٢٢٢):
- ١- القابلية للقياس الكمي: إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كميًا، كتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. إلا أن ذلك يجب ألا يثني من عزم إدارة المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرائق والأساليب الكمية

والوصفية التي يمكن أن تساعد على الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

٢- **الوضوح والبساطة والقابلية للفهم:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، ويفضل كثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.

٣- **الموضوعية والواقعية:** يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى (الذاتية) أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة فتراعي الأهداف التنظيمية بالتعامل مع الأهداف الفردية، وتراعي مصالح المنظمة بالتناظر مع مصلحة البيئة، وتراعي المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير.. وهكذا.

٤- **الارتباط بعنصر الزمن:** يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة، ولهذا يقال هدف إستراتيجي ذلك الذي تتم تغطيته في مجال زمني واسع، ويقال خطط طويلة الأجل (من ٥-١٠ سنوات تقريبا)، وخطط متوسطة الأجل (٢-٥ سنوات تقريبا)، وخطط قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريبا)، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها.

عوامل نجاح تحقيق الأهداف الاستراتيجية (المصري، ٢٠١٦، ٧٣)

١- **توافر التفكير الاستراتيجي:** إن توافر التفكير الاستراتيجي للإدارة يشير إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لديها لممارسة مهامها الإدارية بشكل استراتيجي من حيث قدرتها على فحص وتحليل العناصر المختلفة، وامتلاك مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.

٢- **توفر نظم المعلومات الاستراتيجية** كما إن المعلومات لها دور أساس في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود القادة الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تسهم في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهدافها ومراجعتها والرقابة عليها، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب.

٣- **توفر نظام للحوافز:** يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية وأهدافها والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في

الوحدة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية الوحدة على المستويات الإدارية المختلفة.

٤- **توفر نظام مالي:** يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفراً فيفضل أن يعالج القائد ذلك قبل أن يبدأ بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، إذ تتطلب موارد مالية وبشرية كبيرة.

٥- **توفر التنظيم الإداري السليم:** ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

المبحث الرابع

تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية

يسعى هذا المبحث إلى بيان دور التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال استطلاع آراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية محافظة نينوى، والبحث عن مدى صحتها باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية، إذ انقسم هذا المبحث إلى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

المحور الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

المحور الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المحور الأول

وصف مجتمع الدراسة وعينتها

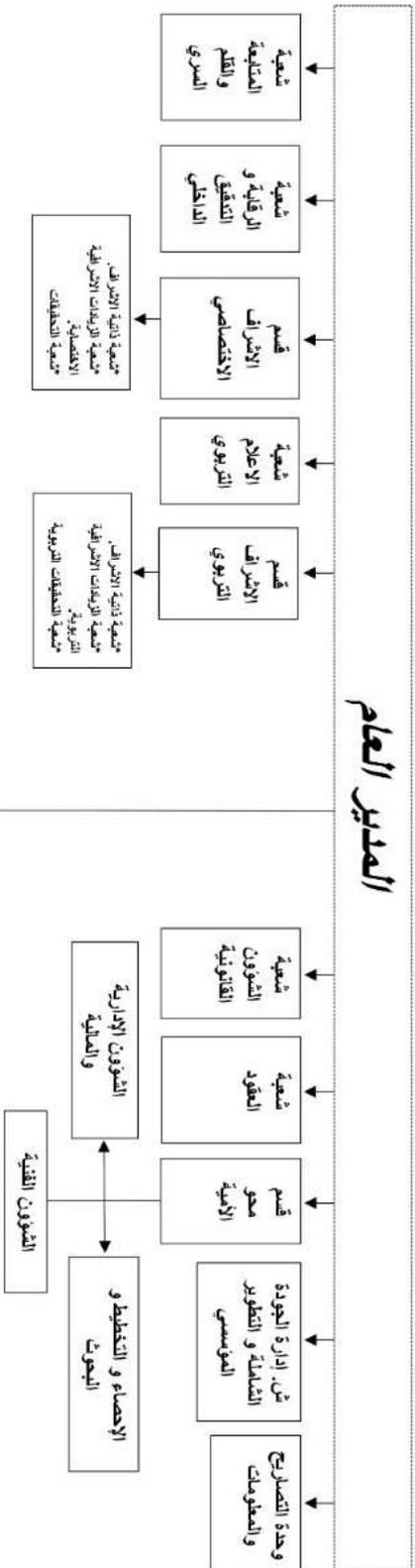
أولاً: وصف مجتمع الدراسة

إن المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى ما هي الا مؤسسة تربوية علمية توجيهية وادارية تعمل على ترسيخ قيم اخلاقية وتربوية صالحة وتعمل ايضا على تحقيق تقدم في المستوى الفكري والعلمي والثقافي وتنمية المهارات الفنية والرياضية للطلبة في مراحل الدراسة المختلفة، كما انها تعمل على رفع مستوى وكفاءة ومهارة التدريسيين وتدريبهم اثناء الخدمة، وهي تسعى لتقليل تفشي واستفحال العنف بين الطلبة واحيانا اتجاه التدريسيين في المؤسسات التربوية وليس ان ظهر بشكل مفاجئ وانما القيم المجتمعية والعرفية والقبائلية اضافة الى ظهور التطرف والتنافر السياسي والطائفي والعرقي التي أدت وساعدت بمجملها وبشكل كبير على تفشي العنف في المؤسسات التربوية وصعوبة علاج ذلك بظل ضعف اجهزة حفظ الامن الحكومي وبظل الديمقراطية غير الواضحة المعالم وتفشي الفوضى ولا يمكن علاج ذلك وفقا للتعليمات والانظمة والقوانين السائدة. وكان البديل هو ظهور حلول مجتمعية غير منصفة احيانا كثيرة بالرغم من واقعتها، ولكنها غير محكومة بقانون ثابت ومتأثرة بالوجهات المجتمعية والعشائرية اضافة الى تدخلات العديد من القوى الاسلامية المتحكمة بالمجتمع ولها قوة ونفوذ اكبر من قوة ونفوذ الدولة فيه. لكن هذا لا يعتبر حلا صحيحا او حلا حضاريا ان الحل الحقيقي يجب ان يبدأ من معالجة اسباب العنف وترسيخ قيم الاخلاق السامية واحترام القانون في المجتمع وجعلها قيم ذات قدسية عالية.

والمديرية العامة لتربية محافظة نينوى هي إحدى تشكيلات وزارة التربية العراقية أسست سنة ١٩٢٢ باسم مديرية معارف لواء الموصل وتم تغيير الاسم سنة ١٩٦٣ الى مديرية التربية والتعليم، بعد صدور قانون رقم (٥٠) لسنة ١٩٧٦ الخاص بتنظيم تشكيلات وزارة التربية اصبحت مديرية عامة سنة ١٩٧٨، ويتمثل دور شعبة الرقابة والتدقيق الداخلي المرتبطة المرتبطة بالمدير العام لتدقيق إجراءات قسم الشؤون المالية بشعبه كافة، وقسم إدارة الموارد البشرية، وقسم الملاك، وقسم المخازن والتجهيزات وقسم الأبنية المدرسية وقسم التخطيط، ويتكون من (٣٥) موظفاً بتحصيل علمي مختلف، يمارسون العمل الرقابي في المديرية، ولا وجود مدقق إداري بالمعنى العام ولكن التدقيق الإداري من ضمن عمل الشعبة، وتقع في منطقة الفيصلية في نينوى الغربية مقاطعة (٤٢)، وتتكون من (٣١) قسماً و(٧٤) شعبة وثلاث وحدات وكما موضح في الشكل الاتي :

اقسام و شعب المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

المدير العام



| معاون المدير العام للشؤون الادارية | | | | معاون المدير العام للشؤون الفنية | | | |
|------------------------------------|-------------------|----------------------------------|---------------------|----------------------------------|------------------------------|-------------------------|----------------|
| قسم الدراسة المركزية | قسم الخدمات | قسم التعليم العام والملاك | قسم الموارد البشرية | قسم الادارة والتجهيزات | قسم الشؤون المالية | قسم التخطيط التربوي | قسم الامتحانات |
| ش. المناهج و الكتب | تربية ام اليعاقين | ش. المناهج | ش. ذاتية | ش. الصنوبر و الوردية و الطبخ | ش. الشؤون القانونية والمالية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. هيئات التقييم | تربية قضاء الموصل | ش. هيئات التقييم و ربطها الاطفال | ش. ذاتية | ش. الارضيات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| قسم الدراسة المركزية | تربية الحدائقية | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. المناهج و الكتب | تربية تلخيف | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. هيئات التقييم | تربية تلخيف | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| قسم الدراسة المركزية | تربية ريبيحة | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. المناهج و الكتب | تربية ريبيحة | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. هيئات التقييم | تربية ريبيحة | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| قسم الدراسة المركزية | تربية البعاج | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. المناهج و الكتب | تربية البعاج | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. هيئات التقييم | تربية البعاج | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| قسم الدراسة المركزية | تربية سنخجر | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. المناهج و الكتب | تربية سنخجر | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. هيئات التقييم | تربية سنخجر | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| قسم الدراسة المركزية | تربية القفزة | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. المناهج و الكتب | تربية القفزة | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. هيئات التقييم | تربية القفزة | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| قسم الدراسة المركزية | تربية بعظيمة | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. المناهج و الكتب | تربية بعظيمة | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. هيئات التقييم | تربية بعظيمة | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| قسم الدراسة المركزية | تربية القفرون | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. المناهج و الكتب | تربية القفرون | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |
| ش. هيئات التقييم | تربية القفرون | ش. ملاحه | ش. ذاتية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الشؤون القانونية | ش. التجهيزات والتجهيزات | ش. الامتحانات |

هيكلية المديرية العامة لتربية محافظة نينوى ٢٠٢٠ - عدد الأقسام (٣١) قسم عدد الشعب (٧٤) شعبية عدد الوحدات ٣

الشكل (١) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لتربية محافظة نينوى

ثانياً: وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

ويتضمن وصفاً للأفراد أفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة):
وتم توزيع (١٠٥) استبانة على عينة الدراسة، واسترجعت (٩٥) استبانة منها، وكانت نسبة الاستجابة بنسبة (٩٠,٤٧%)، وأنَّ (١٠) استبانات لم تسترجع والبالغة نسبتها (٩,٥٢%)، وتم استبعاد (٧) استمارات كونها غير صالحة للتحليل الإحصائي والبالغة نسبتها (٦,٦٦%)، والمتبقي (٨٨) استبانة صالحة للبحث أي بنسبة بلغت (٨٣,٨٠%) واعتمد الباحث استمارة الاستبانة لتوضيح فقرات الاستبانة ومن ثم توفير الوقت الكافي للإدلاء بأرائهم. وكما موضح في أدناه:

١- **الجنس:** الجدول (١) يظهر لنا أفراد عينة الدراسة من كلا الجنسين وأن نسبة الذكور هي أكثر من نسبة الإناث إذ بلغت نسبتهم (٧٣,٨٦%) مقابل (٢٦,١٤%) للإناث، مما يدل على أن طبيعة عمل الوحدة المبحوثة يمكن أن يتضمن كلا الجنسين ولا يقتصر على أحدهما.

جدول (١) وصف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر | ٦٥ | ٧٣.٨٦% |
| أنثى | ٢٣ | ٢٦.١٤% |
| المجموع | ٨٨ | ١٠٠% |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء إجابات المبحوثين.

٢- **الفئة العمرية:** يظهر لنا الجدول (٢) الفئة العمرية للأفراد عينة الدراسة إذ كانت أعلى نسبة للأفراد من هم يتراوحون بالفئة العمرية (٣١ - ٤٠ سنة) والبالغة نسبتهم (٥٤,٥٥%)، في حين جاءت الفئة العمرية (٤١ - ٥٠ سنة) بالمرتبة الثانية وبلغت نسبتها (٣٩,٨٨%)، أما الفئة العمرية (٥١ - ٦٠ سنة) فقد جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة وبلغت نسبتها (٥,٦٨%) وهذا يدل على أن الوحدة المبحوثة تتكون من مختلف الفئات العمرية.

الجدول (٢) وصف أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| النسبة المئوية | التكرارات | الفئة العمرية |
|----------------|-----------|---------------|
| صفر | صفر | ٣٠ سنة فأقل |
| %٥٤,٥٥ | ٤٨ | ٣١ - ٤٠ سنة |
| %٣٩,٧٧ | ٣٥ | ٤١ - ٥٠ سنة |
| %٥,٦٨ | ٥ | ٥١ - ٦٠ سنة |
| %١٠٠ | ٨٨ | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء إجابات المبحوثين.

٣- **المؤهل العلمي:** يظهر لنا الجدول (٣) المؤهلات العلمية للأفراد عينة الدراسة إذ كانت أعلى نسبة للأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس الذين شكلت نسبتهم (٦٨,١٨%)، وتأتي بعد ذلك شهادة الإعدادية إذ بلغت نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الإعدادية (١١,٣٦%)، في حين جاء كل من يحملون شهادتي الدبلوم والماجستير بنسبة مئوية متساوية لكل واحدة منهم ما نسبته (١٠,٢٣%)، مما يؤشر إلى تعدد المؤهلات المتوافرة في الكلية، في حين تبين خلو عينة الدراسة ممن يحملون شهادتي الدبلوم العالي والدكتوراه.

الجدول (٣) وصف أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المؤهل العلمي |
|----------------|-----------|---------------|
| %١١,٣٦ | ١٠ | إعدادية |
| %١٠,٢٣ | ٩ | دبلوم |
| %٦٨,١٨ | ٦٠ | بكالوريوس |
| صفر | صفر | دبلوم عالٍ |
| %١٠,٢٣ | ٩ | ماجستير |
| صفر | صفر | دكتوراه |
| %١٠٠ | ٨٨ | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء إجابات المبحوثين.

٤- سنوات الخدمة في الوظيفة: يظهر لنا الجدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة ويلاحظ من هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم ممن جاءت سنوات خدمتهم (١٥ سنة فأكثر) إذ تشكل نسبتهم (٣١,٨٢%) ، ثم الأفراد الذين تنحصر سنوات خدمتهم بين (٩-١٢ سنة) بنسبة (٢٣,٨٦%) تليها سنوات الخدمة (١٢-١٥) بنسبة (٢٢,٧٣%) ، ثم سنوات الخدمة (٣-٦) بنسبة (١٢,٥%)، وبالمرتبة الأخيرة الذين تنحصر خدماتهم في الوظيفة (٦-٩ سنة) بنسبة (٩,٠٩%)، مما يدل على إمكانية إجابة أفراد العينة بموضوعية و دراية حول متغيرات الدراسة.

الجدول (٤) وصف أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

| عدد سنوات الخدمة في الوظيفة | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------------------|-----------|----------------|
| أقل من ٣ سنوات | صفر | صفر |
| ٣ - ٦ سنة | ١١ | %١٢,٥ |
| ٦-٩ سنة | ٨ | %٩,٠٩ |
| ٩ - ١٢ سنة | ٢١ | %٢٣,٨٦ |
| ١٢-١٥ سنة | ٢٠ | %٢٢,٧٣ |
| ١٥ سنة فأكثر | ٢٨ | %٣١,٨٢ |
| المجموع | ٨٨ | %١٠٠ |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء إجابات المبحوثين.

المحور الثاني

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يعرض هذا المبحث وصفاً لمتغيرات الدراسة وتشخيصها حسب إدراك الأفراد المبحوثين لها استناداً إلى إجاباتهم الواردة في استمارة الاستبيان، وتحقيقاً لذلك فقد اعتمد الباحث برنامج SPSS للإستدلال على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومعامل الاختلاف، ووفقاً لذلك فقد تضمن هذا المحور الآتي:

أولاً: وصف وتشخيص دور التدقيق الإداري

يتضمن هذا الجانب وصفاً عاماً لإجابات الأفراد المبحوثين إزاء فقرات التدقيق الإداري (متغير الدراسة المستقل) على مستوى الوحدة المبحوثة وعلى وفق ما يأتي:

الجدول (٥) المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير الدراسة المستقل دور التدقيق الإداري على

مستوى الوحدة المبحوثة

| معامل الاختلاف | نسبة الاستجابة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | بدائل الاستجابة | | | | | | | | | | تكرار |
|----------------|----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------|---------|-------|-------|-------|------|-------|-----------|-------|--------------|
| | | | | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | محايد | | أتفق | | أتفق بشدة | | |
| | | | | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | |
| 18.39% | 82.73% | 0.76085 | 4.1364 | 0% | 0 | 0% | 0 | 23% | 20 | 41% | 36 | 36% | 32 | X1 |
| 21.20% | 77.27% | 0.81905 | 3.8636 | 0% | 0 | 5% | 4 | 27% | 24 | 45% | 40 | 23% | 20 | X2 |
| 26.38% | 77.27% | 1.01915 | 3.8636 | 0% | 0 | 14% | 12 | 18% | 16 | 36% | 32 | 32% | 28 | X3 |
| 20.85% | 81.82% | 0.85280 | 4.0909 | 0% | 0 | 0% | 0 | 32% | 28 | 27% | 24 | 41% | 36 | X4 |
| 18.39% | 82.73% | 0.76085 | 4.1364 | 0% | 0 | 0% | 0 | 23% | 20 | 41% | 36 | 36% | 32 | X5 |
| 27.87% | 78.18% | 1.08951 | 3.9091 | 5% | 4 | 5% | 4 | 23% | 20 | 32% | 28 | 36% | 32 | X6 |
| 22.61% | 84.55% | 0.95565 | 4.2273 | 0% | 0 | 5% | 4 | 9% | 8 | 41% | 36 | 45% | 40 | X7 |
| 20.06% | 80.00% | 0.80230 | 4.0000 | 0% | 0 | 0% | 0 | 32% | 28 | 36% | 32 | 32% | 28 | X8 |
| 17.54% | 80.91% | 0.70969 | 4.0455 | 0% | 0 | 0% | 0 | 23% | 20 | 50% | 44 | 27% | 24 | X9 |
| 18.39% | 82.73% | 0.76085 | 4.1364 | 0% | 0 | 0% | 0 | 23% | 20 | 41% | 36 | 36% | 32 | X10 |
| 18.57% | 80.00% | 0.74278 | 4.0000 | 0% | 0 | 0% | 0 | 27% | 24 | 45% | 40 | 27% | 24 | X11 |
| 22.64% | 75.45% | 0.85403 | 3.7727 | 0% | 0 | 5% | 4 | 36% | 32 | 36% | 32 | 23% | 20 | X12 |
| 22.61% | 77.27% | 0.87338 | 3.8636 | 0% | 0 | 5% | 4 | 32% | 28 | 36% | 32 | 27% | 24 | X13 |
| 24.65% | 76.36% | 0.94133 | 3.8182 | 0% | 0 | 14% | 12 | 14% | 12 | 50% | 44 | 23% | 20 | X14 |
| 17.85% | 75.45% | 0.67342 | 3.7727 | 0% | 0 | 5% | 4 | 23% | 20 | 64% | 56 | 9% | 8 | X15 |
| 24.85% | 71.82% | 0.89232 | 3.5909 | 0% | 0 | 14% | 12 | 27% | 24 | 45% | 40 | 14% | 12 | X16 |
| 27.76% | 75.45% | 1.04746 | 3.7727 | 0% | 0 | 14% | 12 | 27% | 24 | 27% | 24 | 32% | 28 | X17 |
| 21.80% | 74.55% | 0.81265 | 3.7273 | 0% | 0 | 9% | 8 | 23% | 20 | 55% | 48 | 14% | 12 | X18 |
| 23.34% | 76.36% | 0.89115 | 3.8182 | 0% | 0 | 5% | 4 | 36% | 32 | 32% | 28 | 27% | 24 | X19 |
| 25.96% | 74.55% | 0.96760 | 3.7273 | 0% | 0 | 9% | 8 | 36% | 32 | 27% | 24 | 27% | 24 | X20 |
| 24.85% | 71.82% | 0.89232 | 3.5909 | 0% | 0 | 5% | 4 | 55% | 48 | 18% | 16 | 23% | 20 | X21 |
| 20.81% | 73.64% | 0.76632 | 3.6818 | 0% | 0 | 5% | 4 | 36% | 32 | 45% | 40 | 14% | 12 | X22 |
| 22.08% | 77.77% | 0.85843 | 3.8884 | 0% | 0 | 6% | 5 | 27% | 24 | 40% | 35 | 27% | 24 | المؤشر الكلي |

المصدر: مخرجات الحاسبة الالكترونية استناداً إلى برنامج (SPSS).

تُشير مُعطيات الجدول (٥) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل (التدقيق الإداري) والمحصورة ب(X1-X22)، إذ تشير النسب المئوية إلى أن (67%) من الافراد المبحوثين في الوحدة المبحوثة متفقاً على هذا المتغير، وأنَّ (27%) محايداً، في حين أن (6%) منهم غير متفق مع عناصر هذا المتغير. إذ جاءت نتائج هذا المتغير بوسط حسابي (3.8884) وانحراف معياري (0.85843) ونسبة استجابة (77.77%) وعامل اختلاف (22.08%).

وحاز العنصر (X7) على أعلى نسبة استجابة في هذا المتغير، والذي ينص على (يحتاج المدقق الإداري إلى بيانات ومعلومات ذات علاقة مباشرة بالأهداف) بنسبة استجابة (84.55%) من الأفراد المبحوثين، ويدعم ذلك وسط حسابي (4.2273) وانحراف معياري (0.95565)

كما حققت العناصر (X16, X21) على أقل نسبة استجابة في هذا المتغير بلغت (71.82%)، وقد جاء الوسط الحسابي لكل واحد منهم ب(3.5909) وانحراف معياري (0.89232)، وبهذا يتضح لنا المدقق الإداري لا يسهم في إسناد تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أنه لا يسهم في تحليل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب.

ثانياً: وصف الأهداف الاستراتيجية وتشخيصها

يعرض هذا المحور وصفاً عاماً لإجابات الأفراد المبحوثين إزاء فقرات متغير الأهداف الاستراتيجية (المتغير التابع) في هذه الدراسة على مستوى الوحدة المبحوثة وعلى وفق ما يأتي:

الجدول (٦) المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير الدراسة المعتمد (التابع) على مستوى الوحدة المبحوثة

| معامل الاختلاف | نسبة الاستجابة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | بدائل الاستجابة | | | | | | | | | | المتغير التابع |
|----------------|----------------|-------------------|---------------|-----------------|----------|-----------|----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|----------------|
| | | | | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | محايد | | أتفق | | أتفق بشدة | | |
| | | | | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | |
| 26.54% | 73.64% | 0.97728 | 3.6818 | 0% | 0 | 14% | 12 | 27% | 24 | 36% | 32 | 23% | 20 | X1 |
| 25.90% | 76.36% | 0.98897 | 3.8182 | 0% | 0 | 9% | 8 | 32% | 28 | 27% | 24 | 32% | 28 | X2 |
| 19.02% | 85.45% | 0.81265 | 4.2727 | 0% | 0 | 0% | 0 | 23% | 20 | 27% | 24 | 50% | 44 | X3 |
| 17.75% | 88.18% | 0.78252 | 4.4091 | 0% | 0 | 0% | 0 | 18% | 16 | 23% | 20 | 59% | 52 | X4 |
| 19.08% | 80.91% | 0.77176 | 4.0455 | 0% | 0 | 0% | 0 | 27% | 24 | 41% | 36 | 32% | 28 | X5 |
| 19.48% | 81.82% | 0.79707 | 4.0909 | 0% | 0 | 0% | 0 | 27% | 24 | 36% | 32 | 36% | 32 | X6 |
| 20.50% | 80.91% | 0.82920 | 4.0455 | 0% | 0 | 0% | 0 | 32% | 28 | 32% | 28 | 36% | 32 | X7 |
| 31.24% | 73.64% | 1.15017 | 3.6818 | 5% | 4 | 9% | 8 | 32% | 28 | 23% | 20 | 32% | 28 | X8 |
| 15.19% | 82.73% | 0.62848 | 4.1364 | 0% | 0 | 0% | 0 | 14% | 12 | 59% | 52 | 27% | 24 | X9 |
| 24.82% | 79.09% | 0.98154 | 3.9545 | 5% | 4 | 5% | 4 | 9% | 8 | 55% | 48 | 27% | 24 | X10 |
| 25.62% | 78.18% | 1.00157 | 3.9091 | 5% | 4 | 5% | 4 | 14% | 12 | 50% | 44 | 27% | 24 | X11 |
| 25.62% | 78.18% | 1.00157 | 3.9091 | 0% | 0 | 9% | 8 | 27% | 24 | 27% | 24 | 36% | 32 | X12 |
| 22.36% | 79.92% | 0.89356 | 3.9962 | 1% | 1 | 3% | 3 | 24% | 21 | 37% | 32 | 35% | 31 | المؤشر الكلي |

المصدر: مخرجات الحاسبة الالكترونية استناداً إلى برنامج (SPSS).

تُشير مُعطيات الجدول (٦) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف للمتغير المعتمد (الأهداف الاستراتيجية) والمحصورة بـ(X1-X12)، إذ تشير النسب المئوية إلى أن (72%) من الأفراد المبحوثين في الوحدة المبحوثة متفقون على هذا المتغير، وأن (24%) محايداً، في حين أن (4%) منهم غير متفقين مع عناصر هذا المتغير. إذ جاءت نتائج هذا المتغير بوسط حسابي (3.9962) وانحراف معياري (0.89356) ونسبة استجابة (79.92%) وعامل اختلاف (22.36%).

وحاز العنصر (X4) على أعلى نسبة استجابة في هذا المتغير، والذي ينص على (تتأكد الإدارة من المسؤوليات والصلاحيات ومناسبتها لتحقيق الأهداف التي وضعتها) بنسبة استجابة (88.18%) من الأفراد المبحوثين، ويدعم ذلك وسط حسابي (4.4091) وانحراف معياري (0.78252).

كما حققت العناصر (X1, X8) أقل نسبة استجابة في هذا المتغير بلغت (73.64%)، وقد جاء الوسط الحسابي لكل واحد منهم بـ(3.6818) وانحراف معياري (1.15017)، وبهذا يتضح لنا أن الإدارة والافراد العاملين لا يشتركان في إعداد الأهداف الاستراتيجية، ولا تحرص الوحدة على تحديد الأشخاص المسؤولين عن تحديد الأهداف الاستراتيجية.

المحور الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: تحليل نتائج علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة (المستقل والمعتمد)

تهدف هذه الفقرة إلى التحقق من مدى سريان الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضية الفرعية المنبثقة عنها، كما يلي:

١- تحليل نتائج علاقات الارتباط بين التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

الجدول (٧) علاقة الارتباط بين التدقيق الإداري تحقيق الأهداف الاستراتيجية

الفرضية الرئيسية الأولى: علاقة التدقيق الإداري على الأهداف الاستراتيجية

| مستوى المعنوية | قيمة (t) | | معامل الارتباط | التدقيق الإداري الأهداف الاستراتيجية |
|-------------------|----------|----------|-------------------|---|
| | الجدولية | المحسوبة | | |
| 0.000 | 1.991 | 9.167 | 0.703 | |

df = 86 ، N = 88 ، P ≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

أوضحت النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مُعامل الارتباط بين دور التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بلغت (0.703) وهي علاقة دالة إحصائياً بعد اختبارها بالاختبار التائي الخاص لدلالة مُعامل الارتباط إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.167) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.991) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (86). مما يدل على معنويتها، وهذا يبرهن قوة العلاقة بين المتغيرين كما ترشد هذه النتيجة إلى أنه كلما أهتمت الوحدة المبحوثة بالتدقيق الإداري كلما أسهم ذلك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبذلك فإن هذه النتيجة تؤدي إلى قبول علاقة الارتباط الأولى التي كانت تنص على: (يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الإداري وبين الأهداف الاستراتيجية) وهذا يدل على قبولها.

ثانياً: تحليل نتائج علاقة الأثر بين متغيري الدراسة (المستقل والمعتمد):
الفرضية الثانية: علاقة التأثير بين التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المستوى العام.

الجدول (٨) نتائج العلاقة التأثيرية بين التدقيق الإداري (المتغير المستقل) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (المتغير التابع) على المستوى العام لعينة الدراسة.

| مستوى المعنوية | F | | R ² | التأثير | | التدقيق الإداري الأهداف الاستراتيجية |
|-------------------|----------|----------|----------------|-------------------|--------------------|---|
| | الجدولية | المحسوبة | | β1 | β0 | |
| 0.000 | 3.965 | 27.731 | 0.494 | 0.369 (5.266)* | 16.401 (2.724)* | |

$$t = (1.991) ، df = (1،86) N = 88 ، P \leq 0.05$$

المصدر : الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).
أشارت النتائج المبينة في الجدول (٨) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدقيق الإداري على الأهداف الاستراتيجية على المستوى العام للوحدة المبحوثة، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (27.731) وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.965) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (86)، وهذا يبين مدى أهمية وجود دور التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوحدة المبحوثة، من ناحية أخرى فقد بلغ معامل التحديد (R²) (0.494) وهذا يشير إلى أن دور التدقيق الإداري أسهم وفسر (49.4%) من الاختلافات أو التأثيرات الحاصلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار من الأساس، وأن قيم معاملات الانحدار بين دور التدقيق الإداري مع الأهداف الاستراتيجية قد بلغت (16.401) وهي علاقة دالة احصائية بعد اختبارها بالاختبار التائي الخاص لدلالاتها إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.724) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.991) بمستوى دلالة معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.86) وحجم عينة (88)، وبهذا سيتم قبول فرضية الدراسة الثانية التي كانت تنص على: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدقيق الإداري وبين الأهداف الاستراتيجية على المستوى العام للدراسة) مما يوحي بقبولها.

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها:

- ١- يمثل التدقيق الإداري عملية فحص وتقييم مع التركيز على أداء إدارة الوحدات الحكومية وتدقيق وظائفها للتأكد من مطابقتها مع أهداف تلك الوحدات، فضلاً عن المساهمة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في مدى استخدام الوحدة الأمثل للموارد المتاحة ومساعدة تلك الإدارات في ترشيد قراراتها.
- ٢- تعددت المسميات المتعلقة بالتدقيق الإداري نظراً لتعدد وتشعب المجالات والأنشطة والأهداف المتوخاة من هذا النوع من التدقيق التشغيلي.
- ٣- يركز التدقيق الإداري على عدة مجالات هي: أداة فاعلة لترشيد القرارات الإدارية وبالتالي تحقيق أهداف الوحدة، ومنها الأهداف الاستراتيجية.
- ٤- إن التدقيق الإداري يعد أحد أهم المكونات الأساسية التي تسهم في تحقق الأهداف الاستراتيجية.
- ٥- إن متابعة تطوير التدقيق الإداري يساهم بشكل رئيس في تحقيق العديد من الأهداف مثل المساعدة في تحسين التواصل بين مختلف العاملين في الوحدة.
- ٦- تتوقف درجة مساهمة التدقيق الإداري في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية على مدى فناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التدقيق الإداري كأداة فعالة في توفير المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها.
- ٧- يساعد التدقيق الإداري في تقييم الخطط والسياسات والأساليب والإجراءات والأنشطة وتقارير المدراء في الوحدات المختلفة وتقييم الأداء مما يساهم في مساعدة الأفراد على إتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- ٨- يساعد التدقيق الإداري في وضع الخطط والبرامج والسياسات لتحديد الأهداف مستقبلاً.
- ٩- يساعد التدقيق الإداري في التأكد من التنفيذ الفعلي المطابق للخطط الموضوعة.
- ١٠- يساعد التدقيق الإداري في الكشف عن الإنحرافات والثغرات وأسباب وقوعها والعمل على تقليصها.
- ١١- يساهم التدقيق الإداري في اتخاذ الإجراءات التصحيحية تساهم في اختيار البديل المناسب من البدائل المختلفة بهدف تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة.

- ١٢- إن وضع المقترحات الملائمة لتحسين نواحي القوة وتلافي الضعف في التدقيق الإداري وتعزيز دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- ١٣- إن استثمار وجود التدقيق الإداري يفعل دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- ١٤- تركيز الوحدات على تطوير قدرات المدققين الإداريين يؤثر إيجاباً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- ١٥- اخضاع المدققين الإداريين لتدريب مجدي ومكثف يؤدي الى تعزيز دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- ١٦- تقليل التحديات المحيطة ببيئة التدقيق يسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة .
- ١٧- مواكبة التدقيق الإداري لمتغيرات الوحدة والالتزام بالتطوير المهني من خلال المعرفة الكافية والعلاقة التكاملية بين الأهداف الاستراتيجية والتدقيق الإداري يسهم في تحقيقها هذه الأهداف.
- ١٨- أنه كلما أهتمت الوحدة بالبحوث والتدقيق الإداري كلما أسهم ذلك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ١٩- يتضح لنا المدقق الإداري لا يسهم في إسناد تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أنه لا يسهم في تحليل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب.
- ٢٠- إن الإدارة والأفراد العاملين لا يشتركان في إعداد الأهداف الاستراتيجية، ولا تحرص الوحدة على تحديد الأشخاص المسؤولين عن تحديد الأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، نحاول وضع بعض التوصيات وكما يلي:
- ١- ضرورة تطوير التأهيل العلمي للمدقق بتناول بعض التخصصات الإضافية اللازمة لتنفيذ التدقيق الإداري في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
- ٢- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة التدقيق الإداري لما له من دور إيجابي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإحكام الرقابة على مختلف جوانب أداء الوحدة في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
- ٣- ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي نصت عليها المعايير الدولية للتدقيق الداخلي لدى كافة المدققين الداخليين من خلال القيام بدورات تدريبية، والعمل على نشر مفهومه لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بالوحدة من خلال إصدار النشرات والتعليمات المنظمة لأسس وقواعد التطبيق السليم وآليات التنفيذ في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.

- ٤- ضرورة الاهتمام بالتدقيق الإداري الذي يدخل في عملية التقييم الإداري في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
- ٥- تعريف المدراء والموظفين في دورات التدريب والتعليم المستمر بالتدقيق الإداري (المفهوم، الأهداف، الأهمية، النطاق، الاجراءات، المعايير) في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
- ٦- يجب إعادة النظر في تموضع التدقيق الداخلي ضمن الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بما يكسبه أكثر استقلالية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
- ٧- ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تدرج ضمن التقرير النهائي للمدقق الإداري في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
- ٨- من أجل تحسين التدقيق الإداري في الوحدة وتحسين ظروف عمله يجب العمل على تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
- ٩- ضرورة اهتمام الإدارة بشكل اكبر بالتدقيق الإداري لاهميته ومساهمته الكبيرة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الوحدات الحكومية .
- ١٠- لتأكد من توفير الأساليب والوسائل المتطورة للتدقيق الإداري لتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة .
- ١١- تفعيل نظام الحوافز لما له من أثر فعال في تحسين الاداء وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- ١٢- ضرورة الوقوف على آراء المدققين وشعب الرقابة الداخلية من خلال التواصل مع الإدارة .
- ١٣- وضع إطار واضح للعلاقة بين الإدارة والتدقيق ما ينعكس ايجاباً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- ١٤- ضرورة الاهتمام بالمدقق الإداري في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى من خلال تنسيب مدققين إداريين.
- ١٥- اختيار الأشخاص الكفؤين والمؤهلين علمياً وعملياً لأداء وظيفة التدقيق.
- ١٦- ضرورة قيام المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بصياغة رسالة ورؤية واضحة وخطة بما يتعلق بالاهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.
- ١٧- إعادة ربط شعبة الرقابة والتدقيق الداخلي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بمديرية الرقابة والداخلي في الوزارة للمحافظة على استقلاليتها.

ثبت المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

أ- الرسائل والأطاريح الجامعية

- ١- احمد، غسان احمد، (٢٠١٧)، دور المراجعة الإدارية في تقويم الأداء في المنشآت التجارية، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم السوداني، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.
- ٢- الأغا، نعمان سعد الدين، (٢٠١٥)، مدى تطبيق معايير التدقيق الحكومة المتعارف عليها في ديوان الرقابة المالية والإدارية بفلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- ٣- بابكر، محمد بابكر حسن، (٢٠١٥)، المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان.
- ٤- البطة، اريج عبد العظيم عبد الله، (٢٠١٦)، مجالات مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية في غزة، فلسطين.
- ٥- رجب، ابتهاج معين، (٢٠١٣)، واقع التدقيق التشغيلي في الشركات المساهمة العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة.
- ٦- عداد، نريمان، (٢٠١٧)، دور المراجعة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- ٧- غربي، عمر، (٢٠١٣)، المراجعة الإدارية ومساهمتها في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
- ٨- قديح، أماني حسام، (٢٠١٤)، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الاسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية في غزة، فلسطين.

- ٩- قزي، سناء، وباي، نادية، ونيسي، نسرين، (٢٠١٧)، مساهمة المراجعة الإدارية في تقييم الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- ١٠- محمد، غادة التاج أمين، (٢٠١٥)، المستجدات في المراجعة الإدارية في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة درمان، السودان.
- ١١- المدهون، رغد ابراهيم، (٢٠١٤)، العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٢- المصري، روز محمد رباح، (٢٠١٦)، القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٣- المطيري، عبد العزيز مجعد، (٢٠١١)، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف النفطية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- ١٤- الملفوح، فاتن محمود عبد الرحمن، (٢٠١٦)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير، اكااديمية السياسية للدراسات العليا، غزة.
- ١٥- اسماعيل، هالة عبد الرحمن، (٢٠١١)، دور المراجعة الإدارية في التنبؤ بالفشل المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

ب- المجلات والدوريات

- ١- التميمي، أياد فاضل، الخشالي، شاكركر جار الله، (٢٠٠٧)، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣، العدد ١.
- ٢- الحساني، وعد هادي عبد، وكبه، علي كريم، ومتعب، حيدر لايد، (٢٠١٩)، دور تدقيق الأداء في تطبيق مؤشرات الأمن الغذائي، بحث تطبيقي على بعض مؤسسات القطاع العام في العراق، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة المثنى، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد، ٩، العدد ٢.

٣- حلو، سناء حسن، وخلف، مديحة عباس، (٢٠١٦)، التسويق الأخضر ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتسويق، بحث تطبيقي في الشركات العامة للصناعات الجلدية، مجلية كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٧.

٤- صالح، احمد علي، والمبيضين، محمد ذيب، (٢٠١٣)، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية المجلد ٤٠، العدد ١.

٥- مجيد، منهل، وعزيز، فراس، (٢٠٠٩)، مجالات استخدام التدقيق الإداري لأغراض التقييم وترشيد القرارات الإدارية في الوحدات الاقتصادية، مجلة دراسات إقليمية، جامعة الموصل، مركز الدراسات الإقليمية، المجلد ٦، العدد ١٦.

٦- محمد، رفيق عبد الرزاق، (٢٠١٧)، مدى فاعلية التدقيق التشغيلي في الشركات العامة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، المجلد، العدد، ٢٦.

د- المؤتمرات

١- وناس، خلود عاصم، وعلي محمد ابراهيم، وحمود، محمد هاشم، (٢٠١٥)، تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء وانعكاساته على اتخاذ القرارات، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.

ب- الكتب

١- الجوهر، كريمة علي كاظم، والبلداوي، شاكر عبد الكريم هادي، ومحمد، احسان ذياب عبد، وحمودي، احمد جاسم، (٢٠١٧)، الاتجاهات الحديثة في التدقيق والرقابة وفقاً للمعايير الدولية والتشريعات المحلية، الطبعة الأولى، مكتبة الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، العراق.

٢- الرمحي، زاهر عطا، (٢٠١٧)، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية، الطبعة الأولى، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٣- السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٥)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

٤- الكرخي، مجيد، (٢٠١٦)، مدخل الى التخطيط الاستراتيجي.

٥- الكرخي، مجيد، (٢٠١٧)، موضوعات في التخطيط الاستراتيجي.

٦- نبيب، خالد عبد المنعم زكي، وكمال، أمال محمد، وسليمان، ايناس مصطفى محمد، وعيسى، عارف محمود كامل، (٢٠١٧)، دراسات في المراجعة، الجزء الأول، الطبعة الأولى، جهاز الكتب بكلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

٧- مساعدة، ماجد عبد المهدي، (٢٠١٧)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الاردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Samarjeet Borah, 2017, Crafting Strategic Objectives: Examining the Role of Business Vision and Mission Statements, All content following this page was uploaded on 09 October. Journal of Entrepreneurship & Organization Management Bora et al. 'J Entrepren Organiz Manag 6: 1.
- 2- Emmanuel Fragnière, 2014, The Management Audit as a Tool to Foster Corporate Governance: An Inquiry in Switzerland, Published in Managerial auditing journal, Vol. 30, no. 8/9 (2015), pp. 785-811 which should be cited to refer to this work.
- 3- Kun Chen, 2014, STRATEGIC OBJECTIVES, ALIGNMENTS, AND FIRM PERFORMANCE, A dissertation submitted to the Kent State University Graduate School of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.

الملاحق

ملحق (١) أنموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم المحاسبة

الدراسات العليا

دبلوم عالي / تدقيق ومراجعة حسابات

م / صدق الاستبانة

الأستاذ الفاضل المحترم ...

يعتزم الباحث القيام بدراسة حول (دور التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية) ونظراً لعدم توفر مقاييس جاهزة تقيس معظم متغيرات الدراسة، فقد سعى الباحث لإعداد استبانة تحقق عملية القياس هذه والمبينة متغيراتها وعناصرها المدرجة في الاستبانة.

يرجى التفضل بإبداء رأيك حول الاستبانة والأبعاد والفقرات التي تندرج ضمنها مع بيان

الملاحظات في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية:

س١: هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله؟

س٢: هل تنتمي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد إلى البعد المحدد لها؟

س٣: هل هناك فقرات أخرى يمكن إضافتها ضمن كل بعد من الأبعاد؟

س٤: هل هناك أبعاد أخرى يمكن إضافتها إلى الأبعاد المؤشرة؟

س٥: هل إن بدائل المقياس (Likert) الخماسي الدرجة مناسبة، أو أن هناك بدائل تقترح إضافتها؟ علماً

أن ميزان الإجابة الذي سيتم استخدامه هو مقياس ليكرت الخماسي:

اتفق بشدة اتفق اتفق الى حد ما لا اتفق لا اتفق بشدة

مع وافر التقدير والاحترام

اسم السيد الخبير:

الدرجة العلمية:

تاريخ الحصول على الدرجة العلمية:

الاختصاص العام:

الاختصاص الدقيق:

التاريخ: / / ٢٠٢٠

المشرف

الباحث

أ.م.د.وحيد محمود رمو

محمد حمد محم

أولاً. معلومات تعريفية

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

١-الجنس:

ذكر () أنثى ().

٢-العمر:

٣٠ سنة فأقل () ٤٠-٣١ سنة () ٥٠-٤١ سنة () ٦٠-٥١ سنة ()

٣-المؤهل العلمي:

اعدادية () ، دبلوم () ، بكالوريوس () ،
دبلوم عالي () ، ماجستير () ، دكتوراه ().

٤. عدد سنوات مزاولة الخدمة :

أقل من ٣ سنوات () ، من ٣ إلى ٦ سنوات () ، من ٦ إلى ٩ سنوات () .
من ٩ إلى ١٢ سنة () من ١٢ إلى ١٥ سنة () ، ١٥ سنة فأكثر () .

ثانياً: التدقيق الإداري: هو الإجراءات والعمليات اللازمة لفحص موضوعي للأداء الحالي وأداء العمليات والتأثير في سلوك الأفراد لتقويم فاعلية وكفاءة الإدارات نحو تحقيق النتائج المرجوة.

| ت | المحور الثاني: التدقيق الإداري | تصلح | لا تصلح | الملاحظات |
|---|--|------|---------|-----------|
| ١ | يسهم التدقيق الإداري في ترشيد الجوانب التشغيلية (الكفاءة). | | | |
| ٢ | يسهم التدقيق الإداري في ترشيد الجوانب التشغيلية (الفاعلية). | | | |
| ٣ | يساعد التدقيق الإداري بشكل محدود في رفع كفاءة الأداء. | | | |
| ٤ | يساعد التدقيق الإداري المديرين على اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة نقاط الضعف ومواجهة التحديات. | | | |
| ٥ | يقدم التدقيق الإداري المساعدة لمتخذ القرار من خلال التوصيات والمقترحات اللازمة على شكل تقرير. | | | |
| ٦ | يسهم التدقيق الإداري في تحليل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب. | | | |
| ٧ | يجب أن يطلع المدقق الإداري على أهداف وخطط وسياسات الوحدة للتأكد من عدم وجود تعارض بينها وبين | | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| | | | القرارات المتخذة. | |
| ٨ | | | يساعد التدقيق الإداري في متابعة تنفيذ القرارات والتحقق من صحتها ومدى مطابقتها للأهداف الموضوعة. | |
| ٩ | | | يجب أن يتوفر الحد الأدنى من التأهيل العلمي والعملية للمدقق الإداري القائم بعملية التدقيق. | |
| ١٠ | | | يحتاج المدقق الإداري إلى بيانات ومعلومات ذات علاقة مباشرة بالأهداف. | |
| ١١ | | | يحتاج المدقق الإداري بشكل رئيس إلى بيانات عن البيئة الداخلية عند القيام بعملية التدقيق. | |
| ١٢ | | | يمثل التدقيق الإداري قيمة مضافة للوحدة. | |
| ١٣ | | | يعد التدقيق الإداري أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة الهيكل التنظيمي للوحدة. | |
| ١٤ | | | يمثل التدقيق الإداري أداة ومدخل متكامل لرفع كفاءة الأداء الإداري من خلال تقويم الأداء وتقديم التوصيات والمقترحات. | |
| ١٥ | | | يسهم التدقيق الإداري في تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية وآلية علاجها بشكل فعال. | |
| ١٦ | | | يعمل التدقيق الإداري على كشف الخلل والمعوقات التي تواجه العملية التشغيلية في الوحدة. | |
| ١٧ | | | يتميز التدقيق الإداري بالمرونة ومواكبة التطورات الحاصلة في عمليات الوحدة. | |
| ١٨ | | | يتلقى المدقق الإداري تدريب وتعليم مستمر على معايير التدقيق المتعارف عليها. | |
| ١٩ | | | يتم توفير الإمكانيات اللازمة للمدقق الإداري للقيام بعمله بشكل مطلوب. | |
| ٢٠ | | | يلتزم المدقق الإداري ببذل العناية المهنية اللازمة. | |
| ٢١ | | | يمكن إسناد عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية إلى التدقيق الإداري من خلال المدققين الداخليين. | |
| ٢٢ | | | يعمل التدقيق الداخلي على إخضاع نظم الرقابة الداخلية لعمليات تقويم دورية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوحدة. | |

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية: هي النتائج الجوهرية التي تسعى الوحدة لتحقيقها من خلال الأنشطة وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما أنها تمثل النتائج النهائية المرتبطة بالأمد الطويل للوحدة.

| ت | المحور الثالث: الأهداف الاستراتيجية | تصلح | لا تصلح | الملاحظات |
|----|--|------|---------|-----------|
| ١ | يشترك في إعداد الأهداف الاستراتيجية الإدارة والأفراد العاملين. | | | |
| ٢ | تزود الوحدة الأقسام كافة بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. | | | |
| ٣ | تعتمد الوحدة مبدأ المشاركة بين الأقسام المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل لتحقيق الأهداف. | | | |
| ٤ | تراعي الوحدة خطوات التنفيذ من الأنشطة التي وضعتها عند صياغة خطة الأهداف الاستراتيجية. | | | |
| ٥ | تقوم الوحدة باختيار الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. | | | |
| ٦ | تراعي الوحدة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتحقيق الأهداف التي وضعتها. | | | |
| ٧ | تلتزم الوحدة بالتوقيت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. | | | |
| ٨ | تتمتع الوحدة بعملية نظامية لجمع المعلومات عن الأهداف الاستراتيجية. | | | |
| ٩ | تعكس الأهداف الاستراتيجية ما تبتغي الوحدة الوصول إليه. | | | |
| ١٠ | تهتم الوحدة بتحديد الأشخاص المسؤولين عن تحديد الأهداف الاستراتيجية | | | |
| ١١ | تحرص الوحدة على أن تتصف أهدافها الاستراتيجية بأنها محددة وموضوعية وقابلة للتحقق وقابلة للقياس. | | | |
| ١٢ | تحرص إدارة الوحدة على إجراء تقييم مستمر للخطة والأداء الفعلي. | | | |
| ١٣ | تعتمد الوحدة على الرقابة في إعادة تكييف استراتيجيتها لتحسين قدرتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. | | | |

ملحق (٢) أسماء الخبراء المحكمين

| مكان العمل | الاختصاص العام والدقيق | الدرجة العلمية | الشهادة | المحكم | ت |
|---------------------------------------|------------------------|----------------|---------|------------------------|---|
| جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد | محاسبة مالية وتدقيق | أستاذ | دكتوراه | طلال ججاوي | ١ |
| جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد | الادارة الاستراتيجية | أستاذ | دكتوراه | معن وعد الله المعاضيدي | ٢ |
| جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد | محاسبة مالية وتدقيق | استاذ مساعد | دكتوراه | آلاء عبد الواحد ذنون | ٣ |
| جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد | محاسبة مالية وتدقيق | أستاذ مساعد | دكتوراه | ليث نعمان حسون | ٤ |
| جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد | محاسبة مالية وتدقيق | مدرس | دكتوراه | طه احمد حسن أرديني | ٥ |
| جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد | محاسبة مالية وتدقيق | مدرس | ماجستير | اسماء نعمان جاسم | ٦ |

ملحق (٣) استمارة الاستبانة

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

م/ استمارة استبانة

السيد المحترم / السيدة المحترمة ...

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزء من متطلبات إعداد بحث الدبلوم العالي في التدقيق ومراجعة الحسابات الموسوم بـ: (دور التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوحدات الحكومية) وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف الدراسة، علماً بأن الإجابة تستعمل حصراً لإغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم.

ملاحظات عامة:

١. يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة جميع المؤشرات أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
٢. يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

مع جزيل الشكر والاحترام ..

الباحث
محمد حمد محمد

المشرف
أ.م. د.وحيد محمود رمو

أولاً. معلومات تعريفية

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

١-الجنس:

نكر () أنثى ().

٢-العمر:

٣٠ سنة فأقل () ٤٠-٣١ سنة () ٥٠-٤١ سنة () ٦٠-٥١ سنة ()

٣-المؤهل العلمي:

اعدادية () ، دبلوم () ، بكالوريوس () ،
دبلوم عالي () ، ماجستير () ، دكتوراه () .

٤. عدد سنوات مزاولة الخدمة :

أقل من ٣ سنوات () ، من ٣ إلى ٦ سنوات () ، من ٦ إلى ٩ سنوات () .
من ٩ إلى ١٢ سنة () من ١٢ إلى ١٥ سنة () ، ١٥ سنة فأكثر () .

ثانياً: التدقيق الإداري: هو الإجراءات والعمليات اللازمة لفحص موضوعي للأداء الحالي وأداء العمليات والتأثير في سلوك الأفراد لتقويم فاعلية وكفاءة الإدارات نحو تحقيق النتائج المرجوة.

| ت | المحور الثاني: التدقيق الإداري | اتفق بشدة | اتفق | اتفق إلى حد ما | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----|--|-----------|------|----------------|---------|----------------|
| ١ | يسهم التدقيق الإداري في ترشيد الجوانب التشغيلية (الكفاءة). | | | | | |
| ٢ | يسهم التدقيق الإداري في ترشيد الجوانب التشغيلية (الفاعلية). | | | | | |
| ٣ | يساعد التدقيق الإداري على نحو محدود في تحسين كفاءة الأداء. | | | | | |
| ٤ | يساعد التدقيق الإداري المديرين في صنع القرارات اللازمة لمعالجة جوانب الضعف ومواجهة التحديات. | | | | | |
| ٥ | يجب أن يطلع المدقق الإداري على أهداف وخطط وسياسات الوحدة للتأكد من عدم وجود تعارض بينها وبين القرارات المتخذة. | | | | | |
| ٦ | يجب أن يمتلك المدقق الإداري الحد الأدنى من التأهيل العلمي والعملية. | | | | | |
| ٧ | يحتاج المدقق الإداري إلى بيانات ومعلومات ذات علاقة مباشرة بالأهداف. | | | | | |
| ٨ | يحتاج المدقق الإداري إلى بيانات عن البيئة الداخلية عند القيام بعملية التدقيق. | | | | | |
| ٩ | يعد التدقيق الإداري أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة الهيكل التنظيمي للوحدة. | | | | | |
| ١٠ | يسهم التدقيق الإداري في تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية وآلية علاجها بشكل فعال. | | | | | |
| ١١ | ينقل المدقق الإداري تدريب وتعليم مستمر على معايير التدقيق المتعارف عليها. | | | | | |
| ١٢ | تحرص الإدارة على توفير الإمكانيات اللازمة للمدقق الإداري للقيام بعمله بدقة. | | | | | |
| ١٣ | تقدم تقارير التدقيق الإداري المساعدة لمتخذ القرار عبر التوصيات والمقترحات اللازمة. | | | | | |
| ١٤ | يمثل التدقيق الإداري قيمة مضافة للوحدة وهذا يصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. | | | | | |
| ١٥ | يعمل التدقيق الإداري على إخضاع نظم | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | الرقابة الداخلية لعمليات التقييم الدورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوحدة. |
| | | | | | يسهم المدقق الإداري إسناد عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية. |
| | | | | | يمثل التدقيق الإداري مدخل متكامل لرفع كفاءة الأداء الإداري لتحسين قدرته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. |
| | | | | | يتميز التدقيق الإداري بالمرونة ومواكبة التطورات الحاصلة في عمليات الوحدة وهذا مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. |
| | | | | | يساعد التدقيق الإداري في متابعة تنفيذ القرارات والتحقق من صحتها. |
| | | | | | يعمل التدقيق الإداري على كشف المعوقات التي تواجه العملية التشغيلية في الوحدة وهو من متطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية. |
| | | | | | يسهم التدقيق الإداري في تحليل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب . |
| | | | | | يلتزم المدقق الإداري ببذل العناية المهنية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. |

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية: هي النتائج الجوهرية التي تسعى الوحدة لتحقيقها من خلال الأنشطة وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما أنها تمثل النتائج النهائية المرتبطة بالأمد الطويل للوحدة.

| ت | المحور الثالث: الأهداف الاستراتيجية | اتفق بشدة | اتفق | اتفق إلى حد ما | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----|--|-----------|------|----------------|---------|----------------|
| ١ | يشترك في إعداد الأهداف الاستراتيجية الإدارة والأفراد العاملين. | | | | | |
| ٢ | تزود الوحدة الأقسام كافة بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. | | | | | |
| ٣ | تراعي الوحدة خطوات التنفيذ من الأنشطة التي وضعتها عند صياغة خطة الأهداف الاستراتيجية. | | | | | |
| ٤ | تتأكد الإدارة من المسؤوليات والصلاحيات ومناسبتها لتحقيق الأهداف التي وضعتها. | | | | | |
| ٥ | تلتزم الوحدة بالتوقيت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. | | | | | |
| ٦ | تتبنى إدارة الوحدة عملية نظامية لجمع المعلومات عن الأهداف الاستراتيجية. | | | | | |
| ٧ | تعكس الأهداف الاستراتيجية ما ينبغي الوحدة الوصول إليه. | | | | | |
| ٨ | تحرص الوحدة بتحديد الأشخاص المسؤولين عن تحديد الأهداف الاستراتيجية | | | | | |
| ٩ | تحرص الوحدة على أن تتصف أهدافها الاستراتيجية بقابلية التحقق. | | | | | |
| ١٠ | تحرص الوحدة على أن تتصف أهدافها الاستراتيجية قابلية قياس نتائجها. | | | | | |
| ١١ | تحرص إدارة الوحدة على إجراء تقييم مستمر للخطة والأداء الفعلي. | | | | | |
| ١٢ | تعتمد الوحدة على الرقابة في إعادة تكيف استراتيجيتها لتحسين قدرتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. | | | | | |

ملحق (٤) كتاب تسهيل مهمة من كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

Ministry of Higher Education
& Scientific Research
University of Mosul
College of Administration & Economics
Graduate studies



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا
العدد: ١٩٤١ / ٧ / ٣
التاريخ: ٢٠٢١ / ٧ / ٢٨

إلى / المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة....

يرجى التفضل بتسهيل مهمة الطالب محمد حمد محمد أحد طلبة الدراسات العليا في كليتنا دبلوم عالي تخصصي في تدقيق ومراجعة الحسابات لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال بحثه الموسوم " دور التدقيق الإداري في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الوحدات الحكومية ، دراسة تحليلية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى " .

"مع التقدير"



الاستاذ الدكتور
علاء عبد السلام يحيى الحمدالي
م . العميد

نسخة منه إلى /
- الدراسات العليا

ملحق (٥) كتاب تسهيل مهمة من المديرية العامة لتربية محافظة نينوى

قسم الاعداد والتدريب
تتعبه البحوث والدراسات التربوية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جمهورية العراق
وزارة التربية
المديرية العامة للتربية
في محافظة نينوى

العدد (٢٩٨/١٧/١٩)
التاريخ: ٢٠٢٠/٧/٢٨



المديرية العامة للتربية
قسم الاعداد والتدريب
العدد /
التاريخ /

إلى / أقسام ديوان المديرية كافة
م/تسهيل مهمة

تحية طيبة:

إشارة إلى كتاب جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد المرقم (١٩٤١/٧/٣) في
(٢٠١٩/٧/١٩) المتضمن تسهيل مهمة الباحث (محمد حمد محمد) وتزويده بما يخدم بحثه
الموسوم (دور التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الوحدات الحكومية ،
دراسة تحليلية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى). شاكرين تعاونكم معنا خدمة
للسالحي العام....

مع التقدير.....

محمد عماد عبد يحيى

٥. مدير قسم الاعداد والتدريب

٢٠٢٠/٧/٢٨

احمد مثنى شريف

معاون مدير قسم الاعداد والتدريب

نسخة منه إلى //

- مكتب السيد المدير العام /للتفضل بالاطلاع مع التقدير
- مكتب معاون الفني / للتفضل بالاطلاع مع التقدير
- قسم الاعداد والتدريب /شعبة البحوث والدراسات التربوية /للمتابعة
- الشعبة القانونية / للتفضل بالاطلاع مع التقدير

Abstract

Administrative auditing emerged as a result of the development of accounting and auditing with the development of administrative thought, as auditing contributed to assisting the administration in supporting the achievement of its goals, and management auditing is one of the main pillars on which the control systems within the unit are based.

The main problem has been formulated as follows: Does management audit contribute to achieving the strategic objectives? In order to frame the study problem, and then search for appropriate mechanisms that enhance the positive effects of the relationship between the studied variables on the one hand, and lead to finding correct treatments for the negative aspects and mitigating their effects on the other hand, the following research questions were formulated: The first question: Does the investigated unit adopt auditing Administrative level of its activities? And the second question: Does the investigated unit have the necessary foundations to achieve the strategic objectives? And the third question: Does the adoption of management auditing contribute to achieving the strategic objectives?

The study aims at the following: a report of the perceptions of the services sector regarding the general content of the assumptions from which the study was launched in the field of the role of administrative auditing in achieving the strategic goals of the government unit, and identifying the degree of application of each of the dimensions of administrative auditing, and stating the differences between the implementation of the strategic objectives in the investigated unit.

The study was based on the following assumptions:

- 1- There is a significant statistical correlation between management audit and strategic objectives.
- 2- There is a significant impact of statistical significance between the administrative audit and the strategic objectives at the general level of the study.

The following results were reached: Administrative audit represents an examination and evaluation process with a focus on the performance of government units' management and auditing their functions to ensure their conformity with the objectives of those units, as well as contributing to achieving efficiency and effectiveness in the unit's optimal use of the available resources and assisting these departments in rationalizing their decisions. And that the management audit is one of the most basic components that contribute to achieving the strategic goals. Subjecting management auditors to meaningful and intensive training that leads to enhancing their role in achieving strategic goals.

Key words: management audit, strategic objectives, government unit.

Mosul University
College of Administration and Economics



The role of administrative audit in achieving strategic goals in government units is an exploratory study at the General Directorate of Education, Nineveh

The research of higher specialized Diploma
in Scrutiny and in Auditing

Presented by
Mohammed Hamad Mohammed Hasan

Supervised by
Prof. Assistant
Dr. Waheed Mahmood Ramo

2020 A.D

1442 A.H

The role of administrative audit in achieving strategic goals in government units is an exploratory study at the General Directorate of Education, Nineveh

Presented by
Mohammed Hamad Mohammed Hasan

To
The council of administration and E and Economics University
of Mosul
as part of the requirements attainment of the higher specialized
Diploma
in scrutiny and Auditing

Supervised by
Prof. Assistant
Dr. Waheed Mahmood Ramo

2020 A.D

1442 A.H