

دور التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوحدات الحكومية دراسة استطلاعية*

محمد حمد محمد الحسن¹ ، أ.د. وحيد محمود رامو²

المستخلص

تسعى الدراسة إلى تحديد أثر التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوحدات الحكومية، واعتمدنا التدقيق الإداري متغيراً مستقلاً، والأهداف الاستراتيجية متغيراً تابعاً، وبناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للتحليل، وعلى استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها عن عينة الدراسة وعن متغيرات البحث المذكور، واخترنا فرضيات الدراسة ميدانياً باعتماد عدد من البرامج والتحليلات الإحصائية المتبعة في النظام SPSS المعروف لدى الباحثين، وانطلقت الدراسة من معرفة إسهام التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واعتماد الوحدة المبحوثة التدقيق الإداري على مستوى أنشطتها، فضلاً عن مدى اعتماد البيئة المبحوثة الأسس اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن معرفة اعتماد التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستندت الدراسة إلى الفرضيات الآتية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الإداري والأهداف الاستراتيجية. ويوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدقيق الإداري والأهداف الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة، وكذلك وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية على المستوى العام للدراسة، وهذا يعني مساهمة متغير الدراسة المستقل في تحقيق الكفاية والفاعلية في مدى استعمال الوحدة الأمثل للموارد المتاحة ومن ثم مساعدتها في ترشيدها قراراتها، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بشكل أكبر بالتدقيق الإداري لأهميته الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكذلك تعريف المدراء والموظفين في دورات التدريب والتعليم المستمر بالتدقيق الإداري في مجتمع الدراسة، فضلاً عن إخضاع المدققين الإداريين لتدريب مجدٍ يؤدي إلى تعزيز دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الإداري، الأهداف الاستراتيجية، الوحدات الحكومية

The Role of Administrative Auditing in Achieving Strategic Goals in Government Units : Study of The Opinions an Exploratory

Mohammed Hamad Mohammed Alhasan¹ , Prof. Dr. Waheed Mahmood Ramo²

Abstract

The study sought to determine the role of administrative auditing in achieving the strategic objectives in government units, and administrative auditing was adopted as an independent variable, and strategic objectives as a dependent variable. The study uses the descriptive analytical approach as an approach for analysis, and the questionnaire as a main tool for collecting and analyzing data on the study sample and on the variables of the aforementioned research. Achieving the strategic goals, and the study unit adopting administrative auditing at the level of its activities, as well as the extent to which the researched environment adopts the foundations necessary to achieve the strategic goals, in addition to knowing the adoption of administrative auditing in achieving the strategic goals. The study was based on the following hypotheses: There is a statistically significant correlation between Administrative auditing between the strategic objectives. There is a statistically significant effect between administrative auditing and the strategic goals.

The study concluded that there is a statistically significant correlation between the two variables of the study, as well as the existence of a significant statistically significant effect on the general level of the study. The study stressed the need for management to pay more attention to administrative auditing due to its great importance in achieving strategic goals, as well as introducing managers and employees in training and continuing education courses to administrative auditing in the study community, as well as subjecting administrative auditors to meaningful training that leads to strengthening their role in

انتساب الباحثين

¹ ديوان محافظة نينوى، معاونية الاعمار، قسم حسابات تنمية الاقاليم، العراق، الموصل، 41002

² كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، الموصل، 41002

¹ alzubaidi@gmail.com

² Dr.waheedramo@yahoo.com

المؤلف المراسل

معلومات البحث

تاريخ النشر : كانون الاول 2024

Affiliations of Authors

¹ Nineveh Governorate Office, Construction Assistant, Department of Regional Development Accounts, Iraq, Mosul, 41002

² College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq, Mosul, 41002

¹ alzubaidi@gmail.com

² Dr.waheedramo@yahoo.com

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Dec. 2024

achieving strategic goals.

Key words: Administrative Auditing, Strategic Objectives, Government Units

المقدمة

الوحدات على تحقيق أهدافها وتحقيق معدلاتٍ مُرضيةٍ من الفاعلية، وبموجب ذلك يُطرح تساؤلٍ مركزي على النحو الآتي:
هل يسهم التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
وقد تمت صياغة التساؤلات البحثية الفرعية 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؟

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 الأثر الريادي للوحدة المبحوثة، وتتضح أهمية الدراسة في المجالات الآتية:

1- **الأكاديمي:** الخلفية التي تتضمنها الدراسة عن مفاهيم التدقيق الإداري والأهداف الاستراتيجية، والعلاقة والأثر بينهما بوصفه تراكمًا معرفيًا يُضاف إلى البحوث المكتوبة والخاصة في هذا المجال.

2- **الخدمي:** تتجسد أهمية الدراسة خديماً في نشر مضامين التدقيق الإداري والأهداف الاستراتيجية في القطاع الخدمي الحكومي، لأن الخدمات تعد مناراً ودالة لرقى أي بلد وتقدمه، وتقديم الأسس النظرية والعلمية اللازمة لنشرها في مختلف القطاعات.

3- الميداني: يتنمّل 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 حيويًا.

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

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

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

وبسبب كبر حجم وحدات القطاع العام، وزيادة أوجه نشاطها، أصبحت إدارة الوحدة غير قادرة على تعرف نواحي القصور والمعوقات التي تواجه التنفيذ وتحليل نتائج الأداء الفعلي للوحدة، ومن ثم فقد نبعت الحاجة إلى إيجاد أداء لمساعدة الإدارة في هذا المجال، وجعلها أكثر كفاية وفاعلية في استعمال الموارد المتاحة، ومن هنا تنبثق أهمية الدراسة إذ إنّ التدقيق الإداري ومداخله يُعدّان منهجاً فاعلاً في إحداث التغيير والتطوير ومن ثمّ فإن دراسة أثر التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية سيبصر بضرورة تبني هذين المدخلين كليهما أو أحدهما من لدن الوحدة المبحوثة أولاً، والمجتمع ثانياً في تحقيق الأهداف المرجوة ومن ثمّ خدمة المجتمع والشرائح المستهدفة، ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى تعرّف أثر التدقيق الإداري في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى وأثره وقدرته في الإسهام في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية في داخل هذه الوحدة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

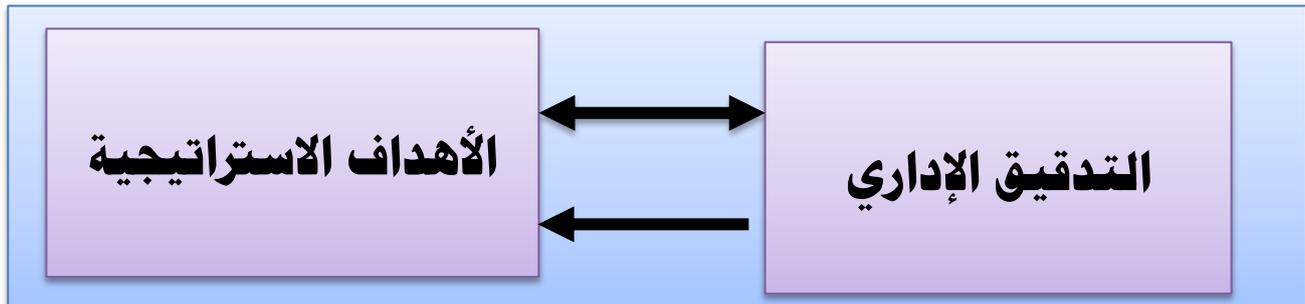
تواجه الوحدات الحكومية أحوالاً متغيرة وتعمل في أوضاع متقلبة وتعرّضها معوقات وتحديات قد تجعل من تحقيق أهدافها أمراً غير مؤكد، ومن ناحية أخرى قد تختلف أوضاع وإمكانياتها وقدراتها الوحدات وما يتوافر من موارد وما تخضع له من ضغوط نابغة من معطيات بيئتها الداخلية والخارجية، ولعل هذا كله يقلل من قدرة

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على درجة تطبيق كل من أبعاد التدقيق الإداري، وبيان الفروق بين تطبيق الأهداف الاستراتيجية في الوحدة المبحوثة.
- 2- تعريف الوحدة المبحوثة عينة الدراسة بأهمية التدقيق الإداري، بما يضمن من تحسين الخدمات المقدمة وتطويرها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية فيها.

مخطط الدراسة وفرضياتها

بعد الاطلاع على بحوث التدقيق الإداري والأهداف الاستراتيجية ذات الصلة بعنوان دراستنا، وانسجاماً مع مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد حدّدنا المتغير المستقل والمتغير التابع الذي يؤدي إلى أغراض الدراسة الحالية من ناحية معالجة مشكلة الدراسة وصولاً إلى تحقيق أهدافها، فقد صمّمنا نموذجاً فرضياً يُجسد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، كما مبين في الشكل (1).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثين.

علاقة ارتباط ←→ علاقة أثر ←

فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الإداري والأهداف الاستراتيجية.
- 2- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدقيق الإداري والأهداف الاستراتيجية على المستوى العام للدراسة.

حدود الدراسة

تتضح حدود الدراسة في ضوء الحدود المكانية والزمانية والبحثية على النحو الآتي:

- 1- الحدود المكانية: تتحدد الدراسة في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بوصفها إحدى تشكيلات وحدات القطاع العام.
- 2- الحدود الزمانية: تتحدد الدراسة بالمدة من 1 / 7 / 2020 لغاية 1 / 11 / 2020.
- 3- الحدود البشرية: تتضمن العينة مجموعة من الأفراد العاملين في الوحدة المبحوثة.
- 4- الحدود البحثية: تركز الحدود البحثية للدراسة في تناول العلاقة والتأثير بين متغيرين (التدقيق الإداري) و (الأهداف الاستراتيجية).

المبحث الثاني: الإطار النظري

المحور الأول: التدقيق الإداري

أولاً: مفهوم التدقيق الإداري

تعددت مفاهيم التدقيق الإداري وتباينت بين ما يطلق عليه تدقيق الأعمال وتدقيق الأداء والتدقيق الإداري والتدقيق الوظيفي وغيرها، وتتفق كلها إلى حد كبير في المعنى والمضمون الخاص بها، وتمثل أبعاد التدقيق الإداري في تدقيق الالتزام وتدقيق الكفاءة وتدقيق الفاعلية [1].

وعرّفنا التدقيق الإداري عبر دليل الأمم المتحدة بأنه فحص موضوعي للأداء الحالي وأداء العمليات في البيئة أو البرنامج أو النشاط أو الوظيفة، ليوجه هذا الأداء نحو تحقيق كفاءة واقتصاد وفاعلية أكبر، وإنّ التدقيق الإداري هو تحليل عمليات الأقسام التابعة للوحدة جميعاً لغرض قياس كفاءة العمليات وفعاليتها، 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 للتحقق من أن التنفيذ الفعلي قد تم على وفق ما هو مخطط له لغرض تقييم العمليات الإدارية المختلفة وتوجيهها مع ما يتلاءم والأهداف الموضوعية [2].

- الملائمة، وإمداد الإدارة بتلك المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاية أدائها بالمستقبل.
- 2- تقييم نظام الرقابة الداخلية للتحقق من مدى كفايته في تحقيق الأهداف والخطط للوحدة وإرشاد الإدارة إلى مواطن الضعف والقوة في النظم المحاسبية والرقابية.
- 3- تقييم أداء الأفراد في داخل الإدارات المختلفة في أثناء متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المنوطة بهم لأدائها.
- 4- إبراز المعوقات ومواطن الاختناقات في تنفيذ العمليات ومسبباتها بهدف الوصول إلى أقصى كفاية ممكنة وتقييم مدى سلامة اجراءات المحافظة على الموارد وكفايتها في داخل الوحدات الحكومية.
- 5- التحقق من التزام الادارات والدوائر عبر ممارسة أعمالها بتحقيق الاهداف والسياسات والاجراءات المعتمدة في غضون مدة زمنية أو مالية معينة.
- 6- اقتراح الاجراءات اللازمة لزيادة كفاية الدوائر التنفيذية وفعاليتها والانشطة تأكيداً للمحافظة على الممتلكات والموجودات.
- 7- التحقق من صحة البيانات ومدى اعتماد العمليات ودراسة الضبط والفحص عليها عبر مراجعة إدارة المخاطر الادارية وتقييمها وتدقيق بياناتها.
- 8- مراجعة إجراءات إدارة المخاطر وما اشتملت عليه من مراكز الخطر.
- 9- إعداد تقارير مفصلة ودورية بنتيجة التدقيق ورفعها الى أعلى سلطة تنفيذية.
- 10- متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة وتقييمها وذلك لاكتشاف نقاط الضعف أو النقص في النظم أو الإجراءات المستعملة بقصد التعديل والتحسين اللازمين.
- 11- رفع الكفاية عبر التدريب مع مراعاة التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات المرسومة.

اما اهداف التدقيق الاداري في الوقت الحاضر فتشمل الاتي[9]:

- 1- تقديم تأكيد عن مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والاجراءات والخطط.
- 2- تقديم التأكيد عن مدى كفاية وفعالية استعمال الموارد الاقتصادية.
- 3- تقديم التأكيد عن ان البرامج تنفذ كما هو مخطط لها.

وعرفه معهد مدققي الحسابات الداخليين: هو كل ما يقوم به المدققين من اجل ضمان مستقل وموضوعي فضلا عن الأنشطة الاستشارية التي تسعى إلى إضافة قيمة عمليات الوحدة وتحسينها على تحقيق أهدافها في أثناء وضع نهج منظم ومنضبط لتقييم فعالية إدارة المخاطر وتحسينها، والرقابة، و الحوكمة [3].

وعرفه معهد المدققين الامريكي أنه: نشاط مستقل وموضوعي وتوكيدي واستشاري صمم لإضافة قيمة للوحدة الاقتصادية وتحسين عملياتها ويساعد الوحدة الاقتصادية في تحقيق اهدافها عبر الالتزام بمنهج نظامي منضبط لتقييم فاعلية كل من ادارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم المؤسسي وتحسينها [4].

ثانياً: أهمية التدقيق الإداري

يؤدي التدقيق الإداري دوراً مهماً إلى رفع كفاية الأداء الإداري، ومن ثم تحقيق الاستثمار الأمثل لموارد الوحدة المادية والبشرية، فضلاً عن رفع فاعلية الأداء الإداري من طريق تمكين الإدارة من الوصول إلى أهدافها بكفاءة، والتدقيق الإداري يخدم الإدارة في المجالات الآتية [5] و [6]:

- 1- في مجال السياسات يساعد المدقق الإداري في تجميع البيانات اللازمة للإدارة وتبويبها وتحليلها لوضع السياسات الملائمة.
- 2- في مجال اتخاذ القرارات يساعد المدقق الإداري في فحص القرارات الإدارية فيما يتعلق باستراتيجية تحديد الأهداف والتحقق من كون البيانات والمعلومات تتناسب والأهداف بشكل سليم وملائم لاتخاذ القرارات.
- 3- 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.
- 4- في مجال قياس النتائج يساعد المدقق الإداري في تحديد النطاق أو العمليات مع العمل على وضع نظام سليم لتقييم الأداء.
- 5- معرفة أي من مخرجات البرامج في الوحدات الحكومية قد أنجز وتحديد أنّ الخطط الموضوعية قد اعتمدت ومدى انحرافاتهما.

ثالثاً: أهداف التدقيق الإداري

من الأهداف التي يسعى التدقيق الإداري إلى تحقيقها هي: [5] و [6] و [7] و [8] :

- 1- مساعدة الإدارة في ترشيد القرارات الإدارية، وذلك باكتشاف مواطن القصور والأخطاء، واقتراح وسائل التصحيح

رابعاً: عناصر التدقيق الإداري

يمكن تمثيل عملية التدقيق الإداري بثلاثة عناصر هي: تدقيق الالتزام، تدقيق الكفائية، وتدقيق الفاعلية، وفيما يأتي تفسير موجز لكل عنصر من هذه العناصر الثلاثة [1]:

- 1- **تدقيق الالتزام:** ويقصد به تحديد كون الأداء الفعلي مطابقاً للأداء المستهدف أو الأداء الواجب القيام به، ومدى مطابقتها للقوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها.
- 2- **تدقيق الكفائية:** فهو تحديد كون الموارد المستعملة قد استفيد منها بطريقة مثلى؛ أي أن تدقيق الكفائية يمثل قياس نسبة المدخلات إلى المخرجات، من أجل وتقييم مدى الاستعمال لموارد الوحدة.
- 3- **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.

خامساً: أساليب تنفيذ التدقيق الإداري

ذكرها [10] و [11]: على النحو الآتي:

- 1- **أسلوب الاستبانة:** يتيح هذا الأسلوب للمدقق الإداري تقييم الأداء في الوحدات أو النشاط موضع التدقيق إذ يتمكن من معرفة الانحرافات ومسبباتها وتحديد طرائق العلاج لتفادي حدوثها في المستقبل.
- 2- **أسلوب الاستعلام والمقابلات الشخصية:** ويعتمد هذا الأسلوب على الملاحظة المباشرة وإجراء المقابلات الشخصية وعقد اللقاءات والمناقشات مع المسؤولين في الوحدة موضع التدقيق.
- 3- **أسلوب الدراسة والتحليل والاستنباط:** ويعتمد هذا الأسلوب على دراسة الخريطة التنظيمية للوحدة لتحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات عن اتخاذ القرارات، ويمكن استعمال هذا الأسلوب مع أسلوب الاستبانة من طريق توجيه الأسئلة والاستفسارات للعاملين ثم إجراء تحليل الآراء واستنتاج المعلومات المفيدة للأداء واتخاذ القرارات.
- 4- **أسلوب الجرد الفعلي والمعائنة:** يُعدّ أفضل الأساليب عند دراسة بعض المجالات التي تحظى باهتمام المدقق وفحصها مثل: الأفراد الفاضلين عن حاجة الوحدة، وسوء استعمال الموارد المتاحة.
- 5- **الملاحظة الفعلية:** تعدّ من الأساليب المهمة حين إجراء الدراسة التمهيدية بهدف تجميع البيانات والمعلومات، فقد يطلع المدقق على وأثر الأفراد العاملين في أثناء اليوم

وملاحظة نشاط الموظفين وسلوكهم في غضون مدة الراحة أو حين بدء العمل اليومي.

6 - **المصادقات:** وهي إجابات مكتوبة يحصل عليها المدقق ويصادق عليها من البيانات الموجودة وغالباً ما تكون المصادقة مكتوبة على أوراق خاصة بناءً على طلب المدقق.

سادساً: مبادئ وأخلاقيات المهنة

هناك مبادئ ينبغي للمدققين الالتزام بها حين أدائهم العمل وهي على النحو الآتي: [12] و [13]:

- 1- **مبدأ الاستمرارية:** أي أن تكون وظيفة دائمية من حيث تنفيذ المسؤوليات (المهام) والواجبات، وتقع على الإدارة العليا مسؤولية اتخاذ الاجراءات الضرورية التي تضمن استمرارية هذه الوظيفة بما يتناسب وحجم أنشطة الوحدة وطبيعتها.
- 2- **مبدأ الاستقلالية:** ان يكون قسم التدقيق مستقلاً عن الأنشطة التي تخضع للتدقيق، وهذه الاستقلالية تمنح المدققين فرصة اعطاء رأي نزيه فيما يؤدونه.
- 3- **مبدأ التوثيق وثيقة التدقيق:** وثيقة تكون عادة مكتوبة لتعريف الغرض من النشاط والمسؤوليات والصلاحيات كذلك تظهر موقع نشاط التدقيق وصلاحياته.
- 4- **مبدأ النزاهة والموضوعية:** ويتطلب هذا المبدأ أن يكون قسم التدقيق قادراً على أداء مهامه بعيداً من التحيز والتأثر بآراء الآخرين أو بمصالحهم الخاصة.
- 5- **مبدأ الكفافية المهنية:** وتشمل الكفافية المهنية المعرفة والخبرة والخلفية التعليمية واستمرارية التدريب والتأهيل لموظفي التدقيق ضمن سياسة تدريبية منتظمة آخذين بالحسبان طبيعة وتعدد الأنشطة والتقدم التكنولوجي وزيادة الخدمات التي تقدمها الوحدة الاقتصادية.

المحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية**أولاً: مفهوم الأهداف الاستراتيجية**

تمثل الأهداف الاستراتيجية فيما يخص إدارة الوحدة دليلاً ومنهج عمل، تبني على أساسها الوحدة نظم التقويم والمراقبة والمعايرة التي تحميها من الإنحراف عن غاياتها المرجوة، ويساعدها ذلك في تفادي المخاطر والتهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة، فضلاً عن توجيه الإدارة إلى اتخاذ القرارات، وهي التي تساعد العاملين في الوحدة للعمل فريقاً واحداً، فمعرفة الوحدة لأهدافها تمكن الأقسام المختلفة من تنسيق أنشطتها فضلاً عن التوافق والتوازن بين الأهداف والغايات، وإن الأهداف تقيّد الإدارة في وضع استراتيجياتها على مستوى الوحدة والأقسام والوظائف وفي توزيع السلطات، ولكي تحقق الأهداف هذه الفوائد والمزايا للوحدة فلا بد

- 1- أن 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؟
- 2- قابلية الهدف للقياس: وهذا يعني أن الهدف لا بد من أن يوضع لتحقيق شيء وعليه يمكن التعرف ببساطة ودقة ووضوح على هذا الشيء، وبذلك نستطيع قياس مدى تحقق الهدف.
- 3- قابلية الهدف للتحقيق: فليس للهدف أي معنى إذا تعذر تحقيقه، وعليه لا بد من ملاحظة كل الأحوال المحيطة بالوحدة ومدى ملاءمتها وكفايتها لتحقيق الهدف.
- 4- أن يكون الهدف ملائماً: ويقدر ما تكون الأحوال ملائمة لوضع الهدف فإن الهدف نفسه لا بد من أن يتلاءم و واقع الوحدة وحاجاتها واهتماماتها والفئات المستفيدة منها.
- 5- أن يكون للهدف مدة زمنية للتنفيذ: بمعنى أن يكون هناك وقت محدد لإنجاز الهدف.

رابعاً: أنواع الأهداف الاستراتيجية.

للأهداف الاستراتيجية أنواع متعددة منها [18]:

- 1- الأهداف الموجهة نحو المخرجات: أهداف تسعى الوحدة الى بلوغها لتحقيق مخرجات ملموسة محددة.
- 2- الأهداف الموجهة نحو العمليات: أهداف تدخل في مجال الخطة التشغيلية تؤثر بصورة غير مباشرة على الأهداف الموجهة نحو المخرجات.
- 3- الأهداف الموجهة نحو الآثار: أهداف تتحدث عن التغييرات في نطاق معين مثل المجتمع أو مدينة معينة أو في فئة محددة، أي المواقف التي يراد تغييرها.

خامساً: المعوقات التي تواجه مرحلة تحقيق الأهداف الاستراتيجية

هناك معوقات متعددة تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية تتمثل بالآتي: [20] و [21] و [24] و [23] و [22]:

- 1- المعوقات المؤسسية: كما عرفت منظمة (UNESCO) على انها سياسات واجراءات او هي العمليات التي تخلق عيباً منهجياً لمجموعة معينة من "العاملين، وتفسر على انها "العوائق التي تحول دون اختيار الاستراتيجيات على نحو سليم لوقوفها حاجزاً امام التغيير، ويمكن ان تتمثل المعوقات المؤسسية بعدم كفاية البنى التحتية ونقص في فهم العاملين وكفاية المؤسسة لتحقيق الاهداف.

أن تكون منسجمة مع غاياتها ورسالتها، وينبغي لها أن تكون قابلة للقياس وتتماز بالمرونة والوضوح والواقعية [14].

وقد عرّف كل من "Miller & Dess الأهداف الاستراتيجية" أنها الوسيلة التي تجعل من رسالة المؤسسة أكثر تحديداً، وتمثل خيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من استراتيجيات نمو وتوسع أو تنويع، أو إنكماش، أو إنسحاب، أو القيام بالبرامج والمشاريع المشتركة، وعُرفت أيضاً "أنها الأهداف التي ترتبط مباشرة برسالة المؤسسة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة"، وعادة ما ترتبط الأهداف بالمركز الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه في القطاع الذي تعمل فيه، فبعض هذه الأهداف ترتبط بتحديد موقع الخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بمركز المؤسسة ككل، وكيف تخطط لتقديم خدماتها فضلاً عن كيفية إدارة تلك العملية بشكلها العام في حالة تعدد الخدمات لوحدات العمل الاستراتيجية [15].

ثانياً: أهمية الأهداف الاستراتيجية

تتجسد أهمية الأهداف الاستراتيجية في كثير من الفوائد التي تجنيها الوحدات حين وضع أهدافها بدقة، وتبرز ضرورة وضع الأهداف من نواحي متعددة أهمها [16] و [17]:

- 1- الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية بلا وجود أهداف واضحة، فتبنى عمليات وتؤسس سياسات واجراءات وقواعد، وتعد موازنات وبرامج لتحقيق أهداف معينة.
- 2- الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات: إنّ الأهداف التي تسعى الوحدة إلى تحقيقها تمثل عاملاً محدداً لأنواع القرارات المناسبة، وهي تفسر سبب تأثر الوحدة بالأحوال المحيطة، ومن ثم فالقرارات مرتبطة بالأهداف.
- 3- يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: فالأهداف تتحقق من طريق إدارات وأفراد محددين، لكل منهم أثر معها بحسب مهام وظيفته، أي تحديد مسؤولية من أنيطت به تحقيقها.
- 4- تساهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس: التي تستعمل في الرقابة وتقييم الأداء فغالباً ما يُعتمد على الأهداف لتقييم كفاية الإدارة، وهي تساعد في تقييم أداء الأفراد والاستفادة من نتائج هذا التقييم.

ثالثاً: خصائص الأهداف الاستراتيجية

تتصف الأهداف الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص منها:

[18] و [19]:

4- آليات تدوين الأهداف الإستراتيجية المرشحة وتوثيقها بحيث تكون هذه الآليات مفهومة، واضحة للجميع، وخالية من الغموض، والتعقيد.

المبحث الثالث: الإطار الميداني

أولاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة

1- وصف مجتمع الدراسة

إنَّ المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى ما هي الا مؤسسة تربوية علمية توجيهية وإدارية 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، وتعمل على رفع مستوى التدريسيين وكفائتهم ومهارتهم وتدريبهم في أثناء الخدمة، وهي تسعى إلى تقليل تفشي العنف واستفحاله بين الطلبة واحيانا اتجاه التدريسيين في المؤسسات التربوية وليس ان ظهر بشكل مفاجئ وانما القيم المجتمعية والعرفية والقبائلية فضلاً عن ظهور التطرف والتناحر السياسي والطائفي والعرقي التي أدت وساعدت بمجملها وبشكل كبير في تفشي العنف في المؤسسات التربوية وصعوبة علاج ذلك في ظل ضعف اجهزة حفظ الامن الحكومي وفي ظل الديمقراطية غير الواضحة المعالم وتفشي الفوضى ولا يمكن علاج ذلك على وفق التعليمات والانظمة والقوانين السائدة. وكان البديل هو ظهور حلول مجتمعية غير منصفة احيانا كثيرة بالرغم من واقعيها، ولكنها غير محكومة بقانون ثابت ومتأثرة بالوجهات المجتمعية والعشائرية فضلاً عن تدخلات كثير من القوى الاسلامية المتحكمة بالمجتمع ولها قوة ونفوذ اكبر من قوة ونفوذ الدولة فيه. لكن هذا لا يُعدّ حلاً صحيحاً او حلاً حضارياً ان الحل الحقيقي يجب ان يبدأ من معالجة اسباب العنف وترسيخ قيم الاخلاق السامية واحترام القانون في المجتمع وجعلها قيماً ذات قدسية عالية.

والمديرية العامة لتربية محافظة نينوى هي إحدى تشكيلات وزارة التربية العراقية أسست سنة 1922 باسم مديرية معارف لواء الموصل وغيّر الاسم سنة 1963 الى مديرية التربية والتعليم، بعد صدور قانون رقم (50) لسنة 1976 الخاص بتنظيم تشكيلات وزارة التربية صارت مديرية عامة سنة 1978، ويتمثل أثر شعبية الرقابة والتدقيق الداخلي 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 (35) موظفاً بتحصيل علمي مختلف، يمارسون العمل الرقابي في المديرية، ولا وجود لمدقق إداري بالمعنى العام ولكن التدقيق الإداري هو ضمن عمل الشعبة، وتقع

2- **المعوقات الهيكلية:** وهي معوقات تعترض الهيكل التنظيمي كالمعوقات التشريعية والادارية والتي تتمثل بعدم اعطاء صلاحيات قانونية او غموضاً في الادوار والمسؤوليات مما يسبب صعوبة في تنسيق العمل وقصوراً في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

3- **المعوقات العملية:** وهي الفجوة التشغيلية بين التخطيط والتنفيذ والتي تمثلها عدد من المعوقات من حيث توفير اساليب تكنولوجيا وفنية ونقص القدرات الادارية وضعف الموارد المتاحة وصعوبة الحصول على المواد الأولية وكذلك الحاجة الى كم هائل من الاحصاءات المكلفة لحدوث تغيرات بيئية سريعة، فيما سعت القيادات اليقظة إلى تقديم الدعم المطلوب لتنفيذ الاستراتيجيات في أثناء عقد جلسات لمراجعتها باستمرار.

4- **المعوقات المعلوماتية:** وهي العقبات التي تحول دون وصول المعلومات ووصفها معوقاً يمنع تدفق المعلومات من المولد او نظام المعلومات الى المرسل اليه، وقد تنشأ من الفرق بين المعلومة الصحيحة والمعلومة المنشورة تعددت انواع المعوقات المعلوماتية بحسب الاختلاف في آراء الباحثين الى حواجز الشخصية البيئية الموارد، وهي تنقسم على المعوقات المرتبطة بالخصائص الشخصية والمعوقات البيئية المتمثلة بالمعوقات القانونية والمالية والجغرافية السياسية الثقافية فضلاً عن المعوقات المرتبطة بموارد المعلومات التي تتعلق بالمكتبات أو الإنترنت أو المعوقات التي يضعها المؤلفون في حجبهم للمعلومات.

سادساً: منهجية صياغة الأهداف الإستراتيجية

تتطلب عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية اعتماد منهجية علمية تتألف من الخطوات الآتية [25]:

- 1- تحديد المحاور الإستراتيجية الرئيسية التي يراد صياغة أهداف إستراتيجية لها تصب بإتجاه تحقيق رؤية المؤسسة، ورسالتها، وهذه من مسؤولية الإدارة العليا.
- 2- تشخيص المواقع المستقبلية ضمن المحاور الإستراتيجية الرئيسية لتكون مرشداً للحرك مالمؤسسة نحوها لكي تقترب من تحقيق رؤيتها، ورسالتها.
- 3- الصياغة الأولية للأهداف، ومن ثم مراجعتها وتقويمها لغرض الترشيح، وإختيار الأنسب منها الذي تتوافر فيه شروط الموضوعية، والواقعية، والتأثيرات الإيجابية الأعظم على مستقبل المؤسسة المرغوب فيه.

في منطقة الفيصلية في نينوى الغربية مقاطعة (42)، وتتكون من (31) قسماً و(74) شعبة وثلاث وحدات.

2- وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

ويتضمن وصفاً للأفراد أفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، والمؤهل العلمي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة):

وتم توزيع (105) استبانة على عينة الدراسة، واسترجعت (95) استبانة منها، وكانت نسبة الاستجابة بنسبة (90,47%)، وأن (10) استبانات لم تسترجع والبالغة نسبتها (9,52%)، وتم استبعاد (7)

استمارات لأنها غير صالحة للتحليل الإحصائي البالغة نسبتها (6,66%)، والمتبقي (88) استبانة صالحة للبحث أي بنسبة بلغت (83,80%) واعتمد الباحث استمارة الاستبانة لتوضيح فقرات الاستبانة ومن ثم توفير الوقت الكافي للإدلاء بأرائهم. كما موضح في أدناه:

أ- **الجنس:** الجدول (1) يظهر لنا أفراد عينة الدراسة من كلا الجنسين وأن نسبة الذكور هي أكثر من نسبة الإناث إذ بلغت نسبتهم (73,86%) مقابل (26,14%) للإناث، مما يدل على أن طبيعة عمل الوحدة المبحوثة يمكن أن يتضمن كلا الجنسين ولا يقتصر على أحدهما.

الجدول (1) وصف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
73.86%	65	ذكر
26.14%	23	أنثى
100%	88	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء إجابات المبحوثين.

وبلغت نسبتها (39,88%)، أما الفئة العمرية (51-60 سنة) فقد جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة وبلغت نسبتها (5,68%) وهذا يدل على أن الوحدة المبحوثة تتألف من مختلف الفئات العمرية.

ب- **الفئة العمرية:** يظهر لنا الجدول (2) الفئة العمرية للأفراد عينة الدراسة إذ كانت أعلى نسبة للأفراد من هم يتراوحون بالفئة العمرية (31-40 سنة) والبالغة نسبتهم (54,55%)، في حين جاءت الفئة العمرية (41-50 سنة) بالمرتبة الثانية

الجدول (2) وصف أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
صفر	صفر	30 سنة فأقل
54,55%	48	31 – 40 سنة
39,77%	35	41 – 50 سنة
5,68%	5	51 – 60 سنة
100%	88	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء إجابات المبحوثين.

كل من يحملون شهادتي الدبلوم والماجستير بنسبة مئوية متساوية لكل واحدة منهم ما نسبته (10,23%)، مما يؤشر إلى تعدد المؤهلات المتوفرة في الكلية، في حين تبين خلو عينة الدراسة ممن يحملون شهادتي الدبلوم العالي والدكتوراه.

ج- **المؤهل العلمي:** يظهر لنا الجدول (3) المؤهلات العلمية للأفراد عينة الدراسة إذ كانت أعلى نسبة للأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس الذين شكّلت نسبتهم (68,18%)، وتأتي بعد ذلك شهادة الإعدادية إذ بلغت نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الإعدادية (11,36%)، في حين جاء

الجدول (3) وصف أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
11,36%	10	إعدادية
10,23%	9	دبلوم
68,18%	60	بكالوريوس
صفر	صفر	دبلوم عال
10,23%	9	ماجستير
صفر	صفر	دكتوراه
100%	88	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء إجابات المبحوثين.

الخدمة (12-15) بنسبة (22,73%) ، ثم سنوات الخدمة (3-6) بنسبة (12,5%) ، وبالمرتبة الأخيرة الذين تنحصر خدماتهم في الوظيفة (6-9 سنة) بنسبة (9,09%) ، مما يدل على إمكانية إجابة أفراد العينة بموضوعية و دراية في شأن متغيرات الدراسة.

د- سنوات الخدمة في الوظيفة: يظهر لنا الجدول (4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة ويلاحظ من هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم ممن جاءت سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر) إذ تشكل نسبتهم (31,82%) ، ثم الأفراد الذين تنحصر سنوات خدمتهم بين (9-12 سنة) بنسبة (23,86%) تليها سنوات

الجدول (4) وصف أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرارات	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة
صفر	صفر	أقل من 3 سنوات
12,5%	11	3 – 6 سنة
9,09%	8	6-9 سنة
23,86%	21	9 – 12 سنة
22,73%	20	12-15 سنة
31,82%	28	15 سنة فأكثر
100%	88	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء إجابات المبحوثين.

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

1- وصف وتشخيص المتغير المستقل (التدقيق الإداري)
فقرات التدقيق الإداري (متغير الدراسة المستقل) على مستوى الوحدة المبحوثة كما موضح في الجدول (5):

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
1- وصف وتشخيص المتغير المستقل (التدقيق الإداري)
يتضمن هذا الجانب وصفاً عاماً لإجابات الأفراد المبحوثين إزاء

الجدول (5) المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير الدراسة المستقل التدقيق الإداري على مستوى الوحدة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	بدائل الاستجابة						متغير الدراسة		
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		متعاد			أتفق	
				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: إعداد الباحثين مخرجات الحاسبة الالكترونية استناداً إلى برنامج (SPSS).

الأفراد المبحوثين، ويدعم ذلك وسطاً حسابياً (4.2273) وانحراف معيارياً (0.95565) وحققت العناصر (X16, X21) على أقل نسبة استجابة في هذا المتغير بلغت (71.82%)، وقد جاء الوسط الحسابي لكل واحد منهم بـ(3.5909) وانحراف معياري (0.89232)، وبهذا يتضح لنا أنّ المدقق الإداري لا يسهم في إسناد تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أنه لا يسهم في تحليل البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب.

2- 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 كما موضح في الجدول (6):

تُشير مُعطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الاستجابة ونسبتها ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل (التدقيق الإداري) والمحصورة بـ(X1-X22)، إذ تشير النسب المئوية إلى أن (67%) من الافراد المبحوثين في الوحدة المبحوثة متفق على هذا المتغير، وأنّ (27%) محايد، 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

الجدول (6) 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										المؤشر الكلي
				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: من إعداد الباحثين مخرجات الحاسبة الالكترونية استناداً إلى برنامج (SPSS).

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 يشتركون في إعداد الأهداف الاستراتيجية، ولا تحرص الوحدة على تحديد الأشخاص المسؤولين عن تحديد الأهداف الاستراتيجية.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

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

تسعى هذه الفقرة إلى التحقق من مدى سريان الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضية الفرعية المنبثقة عنها، على النحو الآتي:

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

الفرضية الرئيسية الأولى: علاقة التدقيق الإداري بالأهداف الاستراتيجية: وكما موضح في الجدول (7):

تُشير مُعطيات الجدول (6) إلى 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%) محايد، 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 وسطاً حسابياً يبلغ (4.4091) وانحرافاً معيارياً يبلغ (0.78252).

كما حققت العناصر (X1, X8) أقل نسبة استجابة في هذا المتغير

الجدول (7) علاقة الارتباط بين التدقيق الإداري تحقيق الأهداف الاستراتيجية

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

$P \leq 0.05$ ، $N=88$ ، $df=86$

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

الإرتباط الأولى التي كانت تنص على: (يوجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الإداري وبين الأهداف الاستراتيجية) وهذا يدل على قبولها.

ثانياً: تحليل نتائج علاقة الأثر بين متغيري الدراسة (المستقل والمعتمد):

علاقة التأثير بين التدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المستوى العام: كما موضح في الجدول (8).

أوضحت النتائج المبينة في الجدول المذكور أنفاً أن قيمة مُعامل الارتباط بين أثر 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

الجدول (8) 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
	الجدولية	المحسوبة		1β	0β	
0.000	3.965	27.731	0.494	0.369 (5.266)*	16.401 (2.724)*	الاهداف الاستراتيجية

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

المصدر: الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

- 2- تعددت المسميات المتعلقة بالتدقيق الإداري نظراً لتعدد المجالات والأنشطة وتشعبها والأهداف المتوخاة من هذا النوع من التدقيق التشغيلي.
- 3- يركز التدقيق الإداري على مجالات متعددة هي: أداة فاعلة لترشيد القرارات الإدارية ومن ثمّ تحقيق أهداف الوحدة، ومنها الأهداف الاستراتيجية.
- 4- تتوقف درجة إسهام التدقيق الإداري في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التدقيق الإداري بوصفه أداة فاعلة في توفير المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها.
- 5- يساعد التدقيق الإداري في وضع الخطط والبرامج والسياسات لتحديد الأهداف مستقبلاً، والتحقق من التنفيذ الفعلي المطابق للخطط الموضوعة، فضلاً عن كشف الإنحرافات وأسباب وقوعها والعمل على تقليصها.
- 6- إن وضع المقترحات الملائمة لتحسين نواحي القوة وتلافي الضعف في التدقيق الإداري وتعزيز أثره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 7- إن استثمار وجود التدقيق الإداري يفعل أثره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 8- تركيز الوحدات على تطوير قدرات المدققين الإداريين يؤثر إيجاباً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أشارت النتائج المبينة في الجدول (8) إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدقيق الإداري على الأهداف الاستراتيجية على المستوى العام للوحدة المبحوثة، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (27.731) وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية لها وبالقيمة (3.965) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (86)، وهذا يبين مدى أهمية وجود دور للتدقيق الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوحدة المبحوثة، من ناحية أخرى فقد بلغ معامل التحديد (R²) (0.494) وهذا يشير إلى أن أثر 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 داخلة في نموذج الانحدار من الأساس، وأن قيم معاملات الانحدار بين أثر التدقيق الإداري مع الأهداف الاستراتيجية قد بلغت (16.401) وهي علاقة دالة احصائياً 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 (86) وحجم عينة (88)، وبهذا سنقبل 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 الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها:

- 1- يمثل التدقيق الإداري عملية فحص وتقييم مع التركيز على أداء إدارة الوحدات الحكومية وتدقيق وظائفها للتحقق من مطابقتها أهداف تلك الوحدات، فضلاً عن الإسهام في تحقيق الكفاية والفاعلية في مدى استعمال الوحدة الأمثل للموارد المتاحة ومساعدة تلك الإدارات في ترشيد قراراتها.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها، نحاول وضع بعض التوصيات وعلى النحو الآتي:

- 1- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة التدقيق الإداري لما له من أثر إيجابي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإحكام الرقابة على مختلف جوانب أداء الوحدة في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.

- 2- تعريف المديرين والموظفين في دورات التدريب والتعليم المستمر بالتدقيق الإداري (المفهوم، الأهداف، الأهمية، النطاق، الإجراءات، المعايير) في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
- 3- ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تدرج ضمن التقرير النهائي للمدقق الإداري.
- 4- التحقق من توفير الأساليب والوسائل المتطورة للتدقيق الإداري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة، وضع إطار للعلاقة بين الإدارة والتدقيق ما ينعكس إيجاباً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 5- ضرورة أن تصوغ عينة البحث رسالة واضحة وخطة بما يتعلق بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- 6- إعادة ربط شعبة الرقابة والتدقيق الداخلي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بمديرية الرقابة والداخلي في الوزارة للمحافظة على استقلاليتها.
- الهوامش**
- * بحث مستل من رسالة دبلوم عالٍ في التدقيق ومراجعة الحسابات.
- المصادر**
- [1] لبيب، خالد عبد المنعم زكي، وكمال، أمال محمد، وسليمان، ايناس مصطفى محمد، وعيسى، عارف محمود كامل، (2017)، دراسات في المراجعة، الجزء الأول، الطبعة الأولى، جهاز الكتب بكلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- [2] وناس، خلود عاصم، وعلي محمد ابراهيم، وحمودي، محمد هاشم، (2015)، تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء وانعكاساته على اتخاذ القرارات، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
- [3] هاشم، صدام كاطع، (2018)، متطلبات التدقيق الداخلي بين المعايير الدولية والقوانين العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 55.
- [4] الباور، علي عصام محمد، (2014)، نظام الرقابة الداخلية الاطار النظري الإجراءات والعملية، الطبعة الأولى، مكتبة الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق.
- [5] غربي، عمر، (2013)، المراجعة الإدارية ومساهماتها في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والعلوم التجارية، جامعة محمد خضير – بسكرة، الجزائر.
- [6] الأغا، نعمان سعد الدين، (2015)، مدى تطبيق معايير التدقيق الحكومية المتعارف عليها في ديوان الرقابة المالية والإدارية بفلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [7] الوردات، خلف عبد الله، (2014)، دليل التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية من LLA، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- [8] الجابري، محمد علي احمد، (2014)، تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- [9] إبراهيم، فاطمة احمد موسى، (2016)، العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- [10] احمد، غسان احمد، (2017)، دور المراجعة الإدارية في تقييم الأداء في المنشآت التجارية، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم السوداني، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
- [11] الجوهر، كريمة علي كاظم، والبلداوي، شاكر عبد الكريم هادي، ومحمد، احسان ذياب عبد، وحمودي، احمد جاسم، (2017)، الاتجاهات الحديثة في التدقيق والرقابة وفقاً للمعايير الدولية والتشريعات المحلية، الطبعة الأولى، مكتبة الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- [12] النواس، رافد عبيد، (2017)، دور التدقيق الداخلي في الحد من الفساد المالي، دراسة تحليلية في ضوء دليل التدقيق الدولي رقم (240)، مجلة المحاسب، نقابة المحاسبين والمدققين العراقيين، المجلد 24، العدد 47.
- [13] Kagermann, H., Kinney, W., Küting, K., & Weber, C. P. (Eds.). (2008). Internal audit handbook: Management with the SAP®-audit roadmap. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- [14] التميمي، أياد فاضل، الخشالي، شاكر جار الله، (2007)، أثر عدم التحقق البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1.
- [15] العيساوي، محمد حسين، والعارض، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل

- [21] Chang, S. J., & Wu, B. (2014). Institutional barriers and industry dynamics. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1103-1123.
- [22] Donselaar, R. (2012). The organisational drivers and barriers of strategy implementation within a non-profit organisation: A case study at the Netherlands Red Cross (Master's thesis, University of Twente).
- [23] Świgoń, M. (2011). Information barriers in libraries: Types, typologies and Polish empirical Studies. *Library Management*, 32(6/7), 475-484.
- [24] تويج، حيدر كريم، (2017)، متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية / دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الأشرف، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق.
- [25] الزهراء، نياف فاطمة، (2016)، أثر تمكين العاملين في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية / دراسة عينة من البنوك لولاية ام البواقي، رسالة ماجستير، جامعة ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- إدارة المنظمات في الالفية الثالثة، الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.
- [16] المطيري، عبد العزيز مجعد، (2011)، 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.
- [17] الملفوح، فاتن محمود عبد الرحمن، (2016)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير، اكااديمية السياسية للدراسات العليا، غزة.
- [18] قديح، أماني حسام، (2014)، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.
- [19] الكرخي، مجيد، (2017)، موضوعات في التخطيط الاستراتيجي.
- [20] Tiwari, A., & Fu, T. (2017). Institutional barriers to educational participation: Examples from China and India. *International Journal of Educational Reform*, 26(1), 70-84.