

أثر التحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي: الدور الوسيط  
لجودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الاردنية

**The impact of digital transformation on strategic  
auditing: The mediating role of internal audit  
quality in Jordanian commercial banks**

إعداد

عائشه خالد محمد الوثيري

إشراف

الدكتور أحمد يحيى احمد بني أحمد

قدمت خطة الرسالة هذه استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
المحاسبة

قسم العلوم المالية والمحاسبية

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2024

## تفويض

أنا عائشة خالد محمد الوثيري، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند  
طلبها.

الاسم: عائشة خالد محمد الوثيري.

التاريخ: 2024/01/13.

التوقيع: Ayshale.....

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر التحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي: الدور الوسيط

لجودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الاردنية".

للباحثة: عائشة خالد محمد الوثيري.

وأجيزت بتاريخ: 2024/01/13.

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. أحمد يحيى بني أحمد	مشرفاً	جامعة الشرق الاوسط	
د. نواف عبدالله الجندي	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الاوسط	
د. أحمد زهير مرعي	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. مهند اكرم نزال	عضواً من خارج الجامعة	جامعة آل البيت	

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أطيب الخلق والمرسلين سيدنا وحبيبنا وشفيعنا  
"محمد" عليه أفضل الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أجمعين, أما بعد

إنني لأشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي أنجاز هذا العمل بفضله, فله جزيل الشكر وحمده  
أولاً وأخراً.

ثم أشكر من مد لي المساعدة خلال هذه الفترة, أستاذي المشرف على الرسالة الأستاذ الدكتور احمد  
بني احمد الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي, فقد سخر وقته وجهده كما هي عادته مع كل طلبة  
العلم, كما كان يحثني على البحث ويرغبني فيه ويقوي عزيمتي عليه ويحفزني بأطراءاته المستمرة,  
فله من الله الأجر ومني كامل الاحترام والتقدير, حفظه الله ومتعته بالصحة والعافية ونفع الأمامه  
بعلومه.

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة المحترمين, وجميع القائمين على جامعة الشرق  
الايوسط والذين سهلوا لي طريق أنجاز هذه الدراسة.

الباحثة

عائشه خالد محمد الوثيري

## الإهداء

إلى من شرفني بحمل أسمه, والدي العزيز .. قدوتي ومثلي الأعلى في الحياة فهو من علمني كيف

أعيش بكرامة وشموخ, أدامك الله تاج لرؤوسنا.

إلى أمي الحنونة .. إلى من كانت سبباً في كل خير، لا أجد الكلمات المناسبة لوصفها فهي من

وضعت الجنة تحت أقدامها, جبل من العاطفة والحنان والحكمة والعطاء, حفظك الله لنا.

إلى مهجتي واسباب استمرارتي وأملي في هذه الحياة ابني الغالي اصيل

إلى روح أخي الغالي عبد الرحمن، كم كنت أتمنى أن تشاركني فرحتي، ولكن إرادة الله شاءت غير

ذلك. (رحمك الله)

إلى أخواني الأعزاء ..... أفراحي وأحزاني دمت لي عزاً وفخراً.

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة

عائشه خالد محمد الوثيري

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الملاحق.....	ط.....
قائمة الاشكال.....	ك.....
قائمة الجداول.....	ط.....
الملخص باللغة العربية.....	م.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ن.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة.....	1.....
2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	3.....
3-1 أهداف الدراسة.....	5.....
4-1 أهمية الدراسة.....	7.....
5-1 فرضيات الدراسة.....	7.....
6-1 أنموذج الدراسة.....	9.....
7-1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية لمتغيرات الدراسة.....	10.....
8-1 حدود الدراسة.....	13.....
9-1 محددات الدراسة.....	13.....

### الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

1-2 تمهيد.....	14.....
2-2 التحول الرقمي.....	14.....
8-2-2 متطلبات التحول الرقمي.....	24.....
3-2 التدقيق الاستراتيجي.....	26.....

36 ..... 4-2 التدقيق الداخلي

45 ..... 5-2 الدراسات السابقة

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات

65 ..... 1-3 مقدمة

65 ..... 2-3 منهج الدراسة

65 ..... 3-3 مجال الدراسة

66 ..... 4-3 الاستراتيجية المتبعة

66 ..... 5-3 مجتمع الدراسة وعينتها

67 ..... 6-3 وحدة التحليل

68 ..... 7-3 مصادر جمع البيانات

68 ..... 8-3 أداة الدراسة

71 ..... 9-3 صدق أداة الدراسة

72 ..... 2-9-3 الصدق البنائي

73 ..... 10-3 ثبات أداة الدراسة

74 ..... 11-3 ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

76 ..... 12-3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

78 ..... 13-3 إجراءات الدراسة

### الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

79 ..... 4-1 مقدمة

79 ..... 2-4 وصف خصائص عينة الدراسة

81 ..... 3-4 وصف متغيرات الدراسة

93 ..... 4-4 اختبار فرضيات الدراسة

### الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات

110 ..... 1-5 مقدمة

110 ..... 2-5 مناقشة النتائج الوصفية

112 ..... 3-5 مناقشة نتائج تحليل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

116 ..... 4-5 مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

116 ..... 1-4-5 الفرضية الرئيسية الأولى

118 ..... 1-4-4-5 الفرضية الفرعية الأولى

119.....	2-4-4-5 الفرضية الفرعية الثانية.....
120.....	3-4-4-5 الفرضية الفرعية الثالثة.....
122.....	4-4-4-5 الفرضية الفرعية الرابعة.....
123.....	2-4-5 الفرضية الرئيسية الثانية.....
124.....	3-4-5 الفرضية الرئيسية الثالثة.....
125.....	4-4-5 الفرضية الرئيسية الرابعة.....
126.....	4-5 الاستنتاجات.....
127.....	5-5 التوصيات.....

### قائمة المراجع

129.....	أولاً : المراجع العربية.....
134.....	ثانياً : المراجع الأجنبية.....
136.....	ثالثاً : المراجع الالكترونية.....
137.....	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
58	ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية والانجليزية	1-2
70	مجال الدراسة	1-3
67	تحليل كفاية حجم العينة (KMO and Bartlett's Test)	2-3
71	مقياس ليكرت الخماسي	3-3
72	درجة ارتباط كل فقرة بالبُعد الذي تنتمي إليه	4-3
73	نتائج اختبار معامل الثبات Cronbach Alpha	5-3
75	نتائج اختبار التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل	6-3
75	مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين الأبعاد المستقلة	7-3
76	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	8-3
79	توزيع عينة الدراسة تبعاً لبياناتهم الشخصية	1-4
81	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أبعاد التحول الرقمي	2-4
82	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد العمليات الرقمية	3-4
83	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد نموذج العمل	4-4
84	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد التأثير على الأفراد	5-4
85	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد أنشطة العملاء الرقمية	6-4
86	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أبعاد التدقيق الاستراتيجي	7-4
87	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد الالتزام بمبادئ الحوكمة	8-4
88	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد إدارة المخاطر	9-4
89	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد إدارة العمليات والتكنولوجيا	10-4

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
90	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد التخطيط الإستراتيجي	11-4
91	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على جودة التدقيق الداخلي	12-4
93	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي	13-4
96	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على الالتزام بمبادئ الحوكمة	14-4
98	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد استراتيجيات التحول الرقمي على إدارة العمليات والتكنولوجيا	15-4
100	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على إدارة المخاطر	16-4
102	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على التخطيط الاستراتيجي	17-4
104	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على جودة التدقيق الداخلي	18-4
106	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير جودة التدقيق الداخلي على التدقيق الاستراتيجي	19-4
107	قيم مؤشرات الملاءمة لنموذج المسارات	20-4
108	معاملات الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي للفرضية الرئيسية الرابعة	21-4

## قائمة الاشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	1-1
23	أبعاد التحول الرقمي	1-2
33	أبعاد التدقيق الاستراتيجي	2-2
44	العلاقة بين التحول الرقمي والتدقيق الاستراتيجي وجودة التدقيق الداخلي	3-2
70	أداة الدراسة والاقسام التي شملتها	1-3
77	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	2-3
109	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي من خلال جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية	1-4

## قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
137	أداة الدراسة	1
144	اسماء محكمين أداة الدراسة	2
145	مخرجات برنامج (SPSS)	3

## أثر التحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي: الدور الوسيط لجودة التدقيق الداخلي

### في البنوك التجارية الاردنية

إعداد: عائشه خالد محمد الوثيري

إشراف الدكتور: أحمد يحيى احمد بني أحمد

### الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على التدقيق الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في البنوك التجارية الأردنية، استناداً إلى جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في دائرة التدقيق الداخلي، والدائرة المالية لدى البنوك التجارية الأردنية، والبالغ عددهم (564) فرداً. وقد تم استهداف المسميات الوظيفية التالية من هذه الدوائر لارتباطها المباشر بالتدقيق الاستراتيجي (مدير دائرة ، مساعد مدير ، رئيس قسم، مدقق داخلي) حيث بلغ عددهم (226) فرداً. واستخدمت الباحثة عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (72) استبانة عليهم، وذلك من خلال تصميم Google Drive ، وبواقع (6) استبانة تقريباً لكل بنك، وتم استلام (63) استبانة ، وبذلك تكون نسبة الاسترداد (87)% تقريباً، واشتملت الاستبانة على 50 فقرة تُحسب الدرجة الكلية للمجيب وفق مقياس ليكرت الخماسي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية، كان أبرزها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، كما تم استخدام تحليل المسار باستخدام برنامج (Amos).

وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بمبادئ الحوكمة، إدارة العمليات والتكنولوجيا، إدارة المخاطر ، التخطيط الاستراتيجي) وعلى جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية. ايضاً وجود اثر ذو دلالة احصائية لجودة التدقيق الداخلي على التدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، وأخيراً وجود اثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي من خلال جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية، وان جودة التدقيق الداخلي يعتبر وسيطاً جزئياً.

وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: ان تعمل البنوك التجارية الاردنية على تعميق الوعي لدى الموظفين عن أهمية التحول الرقمي، لما له من اثر فعال في تعزيز التدقيق الاستراتيجي، كذلك التأكيد على أهمية استمرار البنوك التجارية الاردنية في الالتزام بمبادئ الحوكمة وإصدار تقارير دورية عن مدى التزامها بتطبيق قواعد الحوكمة، مما يعزز الثقة والشفافية في أداء البنك.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التدقيق الاستراتيجي، جودة التدقيق الداخلي، البنوك التجارية الاردنية.

## **The impact of digital transformation on strategic auditing: The mediating role of internal audit quality in Jordanian commercial banks**

**Prepared by: Aisha Khaled Muhammad Al-Wathiri**

**Supervised by: Dr. Ahmed Yahya Ahmed Bani Ahmed**

### **Abstract**

The study aimed to demonstrate the impact of digital transformation in its various dimensions on strategic auditing in its various dimensions in Jordanian commercial banks, based on the quality of internal audit as a mediating variable. The study population consisted of employees working in the internal audit department and the financial department of Jordanian commercial banks, numbering (564) individuals. The following job titles from these departments were targeted because of their direct connection to strategic auditing (department director, assistant director, department head, internal auditor), as their number reached (226) individuals. The researcher used a simple random sample from the study population, where (72) questionnaires were distributed to them, through the design of Google Drive, approximately (6) questionnaires for each bank, and (63) questionnaires were received, thus the recovery rate was approximately (87) %. The questionnaire included 50 items; the total score of the respondent was calculated according to a five-point Likert scale. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used through many statistical methods, the most prominent of which was multiple and simple regression analysis, using the statistical package program (SPSS), and path analysis was also used (Amos) program.

The study found a statistically significant impact of digital transformation in its dimensions (digital operations, business model, impact on individuals, digital customer activities) on strategic audit in its dimensions (adherence to governance principles, operations and technology management, risk management, strategic planning) and on the quality of internal audit In Jordanian commercial banks. There is also a statistically significant effect of the quality of internal audit on strategic auditing in Jordanian commercial banks, and finally there is a statistically significant effect of digital transformation on strategic auditing through the quality of internal auditing as a mediating variable in Jordanian commercial banks, and that the quality of internal auditing is considered a partial mediator.

Based on these findings, the study put forth several recommendations. Key among them is the suggestion that Jordanian commercial banks work towards enhancing employees' awareness of the importance of digital transformation, given its positive impact on strategic auditing. The study also emphasized the significance of continued adherence to governance principles and the issuance of periodic reports by Jordanian commercial banks to demonstrate their commitment to implementing governance rules.

**Keywords: digital transformation, strategic audit, internal audit quality, Jordanian commercial banks.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1-1 المقدمة

يُعد النظام الإلكتروني للمعلومات المالية من أحد أهم الموارد داخل مؤسسات الأعمال، إن هدف الإدارة هو التزود بالمعلومات المالية المناسبة لاتخاذ القرارات، وفي الوقت الحالي أصبحت المعلومات والبيانات التي ينتجها النظام الإلكتروني أصولاً هامة للمؤسسة عند استخدامها بشكل فعال، وفي ظل الثورة الصناعية الرابعة وتركيزها على الأجهزة الإلكترونية، أصبح من الضروري مواكبة تطور شبكات الاتصالات، فكانت التكنولوجيا حجر الأساس في ظهور ما يسمى التحول الرقمي، الذي أدى إلى إنتاج كميات ضخمة من المعلومات بفائدة أكبر، وفي هذا السياق برزت البراعة والابداع في نظم المعلومات العاملة في تلك المؤسسات (العقائيلة، 2023).

وأضحى التحول الرقمي واحداً من أهم الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وتطوير نشاطها، حيث يتيح التحول الرقمي استخدام التكنولوجيا الرقمية والاستفادة من فوائدها للعملاء والجمهور والمؤسسات والشركات والحكومة على حد سواء (رشوان، 2020). فالتحول الرقمي هو نمط أدائي معالجي تمكن الأفراد والمؤسسات من الاستمرار في ممارسة المهام والأنشطة وتحقيق الأهداف وفق الاستراتيجيات المستقبلية بأقل الجهود وأقل التكاليف بما يتضمنه من تحولات تقنية تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتبر التحول الرقمي تغييراً بمنهجية العمل للمؤسسات بتطبيق ما يطلق عليه بالتكنولوجيا الرقمية حيث تحدث تغيير جذري في إجراءات وسياسات العمل بما يضمن خدمة الفئة المستفيدة بسرعة وجودة عالية (Almaleeh، 2021).

من هنا أصبح واضحاً وجلياً اهتمام الشركات بالتحول الرقمي لضبط العمل والاستفادة من التحول الرقمي ومواكبة التطور التكنولوجي، فبدأت الشركات بتدريب موظفيها على استخدام الحاسبات الآلية، على الرغم من الكلفة المرتفعة إلا أنه سيوفر منافع كثيرة مستقبلاً (الشاذلي، 2019).

وللتحول الرقمي تأثير ودور مهم في البيئة الرقابة والمحاسبية، وما تتضمنه من دور الرقابة الداخلية، والتدقيق الداخلي لمنشآت الأعمال والذي يعتبر عصب استمرار المؤسسات وتقدمها (Meduldijk، 2021). حيث يعتبر التدقيق الداخلي أداة مهمة يتم الاعتماد عليها في تنظيم الحركة نحو مسارات تحدده الإدارات لبلوغ أهدافها، حيث ينظر إليه على أنه وظيفة تقوم بها دائرة محددة في المنظمة تكون مستقلة عن الوظائف الخاضعة للتدقيق تتمثل مهمتها في فحص وتقييم كافة العمليات المالية والإدارية حيث يتم التأكد من إنجازها تبعاً للخطط والسياسات المرسومة وإصدار توصيات واقتراحات لزيادة فعالية المنظمة (رشوان وابو عرب، 2022). لذا فإن هذا القطاع وهو قطاع التدقيق الداخلي والذي يلعب دور ديناميكي في استدامة مؤسسات الأعمال، من خلال إدارة المخاطر وكشف الاحتيال والفساد وتحقيق أمن المعلومات وإدارة العمليات، والالتزام بمبادئ الحوكمة، فنجاح إدارة التدقيق في انجاز المهام بسرعة ودقة يحتاج إلى تدعيم الطرق اليدوية بطرق الكترونية تمكنه من التأكد من سلامة الأداء (بالقاسم ومعطى الله، 2018).

ويُعتبر التدقيق الاستراتيجي جانبا مهما في مجال اتخاذ القرارات الرشيدة، والتي يمكن ان تؤدي الى تطوير منهجيات التدقيق الاستراتيجي من خلال الأنظمة والمعايير المحاسبية والاستراتيجيات المناسبة لتقليل المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة سواء كانت مخاطر مالية او مخاطر إدارية او مخاطر اقتصادية وتحقيق غايتها سواء أكان التطوير نحو تحقيق اهداف التدقيق الاستراتيجي أو المالي ، والتي بدورها تمكن مستخدميها من الاعتماد عليها والوثوق بها سواء أكانوا المستخدمين داخليين كالإدارة أو أطراف خارجية رقابية مثل المستثمرين، الدائنين والجهات الحكومية، وبذلك، يلعب التدقيق الاستراتيجي دوراً مهماً في ضمان جودة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة (Carin، 2017).

ومن هنا أتت فكرة الدراسة الحالية لبيان أهمية التحول الرقمي وتأثيرها على التدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، استناداً إلى جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط.

## 1-2 مشكلة الدراسة واسئلتها

يُعدُّ التدقيق الاستراتيجي عملية حيوية تهدف إلى تقييم وتحليل الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة في مؤسسة أو منظمة، وذلك من خلال فهم مدى تحقيق المؤسسة لرؤيتها وأهدافها المستقبلية، وتحديد نقاط القوة والضعف في العملية الاستراتيجية، وتحديد الفرص والتحديات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، ومع ذلك، فإن التدقيق الاستراتيجي لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل إدارات المؤسسات الدولية والمحلية للمدققين والمحاسبين، وعلى الرغم من أهمية التدقيق الاستراتيجي، فإن العديد من إدارات المؤسسات لا تزال تعتمد على الأدوات التقليدية لتدقيق وتقييم المخاطر المالية والإدارية والمحاسبية، وتهمل الأدوات الحديثة لتدقيق الاستراتيجي مثل؛ الالتزام بمبادئ الحوكمة، وإدارة العمليات والتكنولوجيا، وإدارة المخاطر، والتخطيط الاستراتيجي، وربطها بالتحول الرقمي، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (العقيلة، 2023).

يعد التدقيق الاستراتيجي نقطة أساسية في عملية التدقيق داخل المؤسسة، حيث يساعد في تقييم وتحسين الأهداف الاستراتيجية وضمان فعالية العمليات التشغيلية، وتمثل الفائدة المتوقعة من التدقيق الاستراتيجي في تطوير وتحسين أداء المؤسسات، ومع ذلك، فإن الربط بين التدقيق الاستراتيجي والتحول الرقمي لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل العديد من المؤسسات (القنة، 2022).

ومن الجدير بالذكر ان ما أحدثته الثورة الصناعية الرابعة من حولات رقمية متسارعة، والتي تسببت في تعقيد آليات تحقيق أهداف المؤسسات، مما عمل على توجه المؤسسات والمنظمات نحو توسيع نطاق أعمالها وتحقيق أهدافها باستخدام التقنيات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة بشكل سريع ودقيق، مع التحول إلى التعاملات الإلكترونية، وكحل للضغوط والصعوبات التي تواجه المؤسسات، مثل ارتفاع تكاليف مهمة التدقيق ونقص الموارد المالية والبشرية، وعدم وجود الكفاءات المطلوبة، والتي بدورها تؤثر سلبًا على جودة التدقيق الداخلي، وبالمقابل، يوفر الاعتماد على وسائل التكنولوجيا الحديثة في عمليات التدقيق وقتًا ومجهودًا كبيرًا في أداء المهام، لذا فإن السير باتجاه

الرقمنة يعتبر عامل حيوي في مواجهة التحديات التي تنشأ عن القيام بالمهام والمسؤوليات بشكل يدوي، خاصةً في ضوء هذه التطورات السريعة.

ونظراً لإقحام التكنولوجيا في جميع أدوار الحياة فهذا الأمر قد فرض على وظيفة التدقيق الداخلي للعمل بقوة لمواجهة أي تحديات يفرضها التحول الرقمي على وظيفة التدقيق الداخلي وما يؤثر على جودة المهنة، هذا بالإضافة الى ان الربط بين التحول الرقمي وجودة التدقيق الداخلي لم يلقى اهتمام كافٍ من قبل العديد من المؤسسات وعلى رأسها البنوك التجارية الاردنية،

ومن المحتمل ان يكون هناك نتائج ايجابية عند دراسة أثر التحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي من خلال جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط، وبالتالي تقديم توصيات علمية مبنية على مشكلة الدراسة نحو تحسين الأداء العام للبنوك التجارية الاردنية. ولذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:

**السؤال الرئيسي الأول:** هل يوجد أثر للتحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الفرعي الاول:** هل يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (الالتزام بمبادئ الحوكمة) في البنوك التجارية الأردنية؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (إدارة المخاطر) في البنوك التجارية الأردنية ؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (ادارة العمليات والتكنولوجيا) في البنوك التجارية الأردنية؟

**السؤال الفرعي الرابع:** هل يوجد أثر للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (التخطيط الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية؟

**السؤال الرئيسي الثاني:** هل يوجد أثر للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية؟

**السؤال الرئيسي الثالث:** هل يوجد أثر لجودة التدقيق الداخلي على جودة التدقيق الداخلي على التدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية؟

**السؤال الرئيسي الرابع:** هل هناك أثر للتحويل الرقمي على التدقيق الاستراتيجي من خلال جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية؟

### 3-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها:

**الهدف الرئيسي الاول:** التعرف على أثر التحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بمبادئ الحوكمة، إدارة العمليات والتكنولوجيا، إدارة المخاطر ، التخطيط الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية. ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (الالتزام بمبادئ الحوكمة) في البنوك التجارية الأردنية.

2- التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (إدارة المخاطر) في البنوك التجارية الأردنية.

3- التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (ادارة العمليات والتكنولوجيا) في البنوك التجارية الأردنية.

4- التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (التخطيط الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية.

**الهدف الرئيسي الثاني:** التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية.

**الهدف الرئيسي الثالث:** التعرف على أثر جودة التدقيق الداخلي على التدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

**الهدف الرئيسي الرابع :** التعرف على أثر التحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي من خلال جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية.

## 4-1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في العديد من الجوانب منها:

- **أهمية ميدانية:** قد تساعد هذه الدراسة في نتائجها البنوك التجارية الأردنية في التعرف على أثر التحول الرقمي في تعزيز التدقيق الاستراتيجي ، بحيث أن الاهتمام بالتحول الرقمي قد يؤدي إلى تعزيز وتحسين التدقيق الاستراتيجي ودور جودة التدقيق الداخلي في العلاقة بين التحول الرقمي والتدقيق الاستراتيجي.
- **الأهمية الموضوعية:** وتتمثل بمتغيرات الدراسة المبحوثة والمتمثلة في التحول الرقمي والتدقيق الاستراتيجي وجودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط، إذ تناول هذه الموضوعات له أهمية كبيرة من قبل الأكاديميين والمهنيين على حدٍ سواء ، وإمكانية الربط بينهم ويمثل الربط إضافة علمية للدراسة الحالية.
- **الأهمية العملية:** قد تفيد نتائج هذه الدراسة في جذب اهتمام المؤسسات المالية بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص اتجاه أهمية تطبيق التحول الرقمي ودوره في فاعلية الانظمة المالية الإلكترونية ونتائج تطبيقاته ونجاحاته.

## 5-1 فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة واسئلتها يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بمبادئ الحوكمة، إدارة العمليات والتكنولوجيا، إدارة المخاطر، التخطيط الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية.

ويتفرع الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

**Ho1.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (الالتزام بمبادئ الحوكمة) في البنوك التجارية الأردنية.

**Ho1.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (إدارة العمليات والتكنولوجيا) في البنوك التجارية الأردنية.

**Ho1.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (إدارة المخاطر) في البنوك التجارية الأردنية.

**Ho1.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (التخطيط الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية.

**الفرضية الرئيسية الثانية H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية.

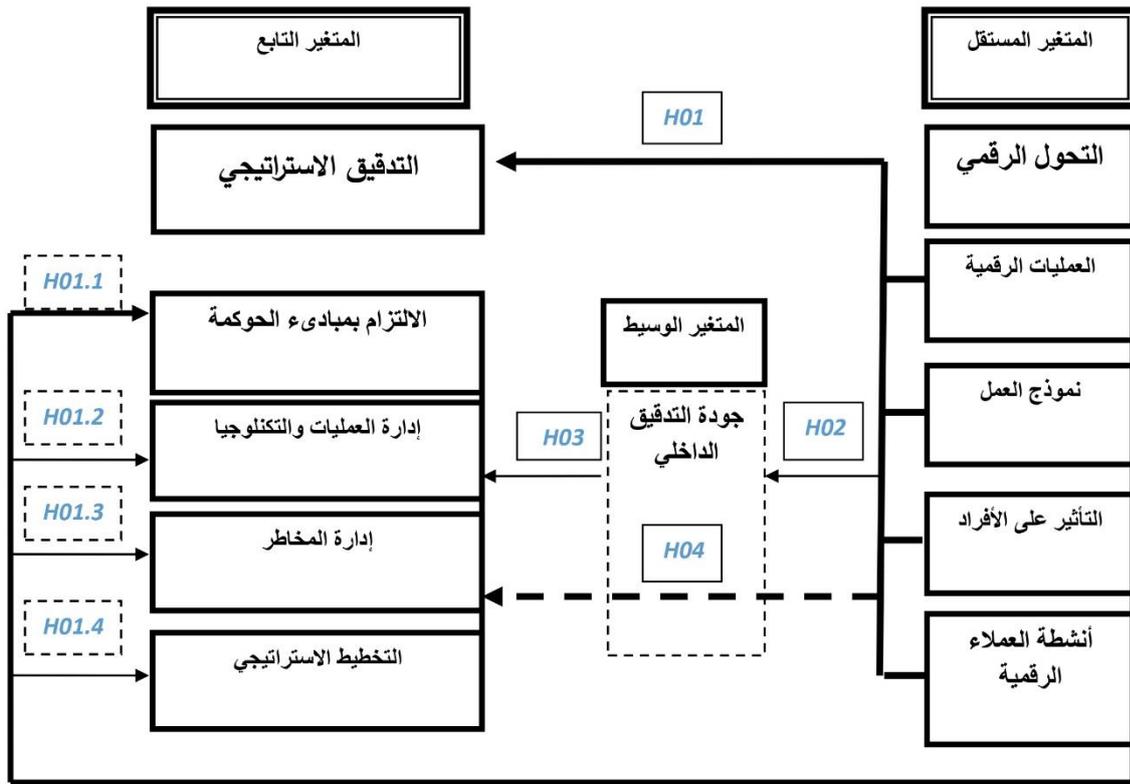
**الفرضية الرئيسية الثالثة H03:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجودة التدقيق الداخلي على التدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

**الفرضية الرئيسية الرابعة H04:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحويل الرقمي على التدقيق الاستراتيجي من خلال جودة التدقيق الداخلي في

البنوك التجارية الأردنية.

## 6-1 نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل (التحول الرقمي) وأبعاده المتمثلة بـ (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية)، والمتغير التابع (التدقيق الاستراتيجي) وأبعاده المتمثلة بـ (الالتزام بمبادئ الحوكمة، إدارة العمليات والتكنولوجيا، إدارة المخاطر، التخطيط الاستراتيجي) والمتغير الوسيط (جودة التدقيق الداخلي)، والشكل رقم (1-1) يبين أنموذج الدراسة الحالي.



الشكل رقم (1-1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة: حيث تم اعتماد المتغير المستقل: دراسة (العقائيلة، 2023) و دراسة (Khatib and Alshwabkeh، 2022) أما المتغير التابع : (القننة، 2022)، أما المتغير الوسيط: (رشوان وابو عرب، 2022)

## 7-1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية لمتغيرات الدراسة

**التحول الرقمي:** "يمثل عملية تغييرات جوهرية داخل سلسلة خلق القيمة للمنظمة أو الهيكل الداخلي للمنظمة والتي تكون إما مسبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجيا" (Muehlburger et al, 2021). وإجرائياً يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه تحويل العمليات والأنشطة التقليدية لدى البنوك التجارية الاردنية إلى صيغ رقمية، باستخدام التكنولوجيا الحديثة والتقنيات الرقمية، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية وتعزيز التدقيق والتخطيط الاستراتيجي. وسيتم قياسها من خلال الأبعاد التالية:

أ- **العمليات الرقمية:** تشمل تحول الأتمتة والتكنولوجيا الذكية في عمليات المنظمة، مثل الإنتاج والتوزيع وإدارة العمليات (Margherita and Bua, 2021). وإجرائياً يمكن تعريف العمليات الرقمية بأنها جميع العمليات والأنشطة التي تتعامل مع البيانات الرقمية بدلاً من الوثائق الورقية، ويشمل ذلك التخزين الرقمي للمعلومات، والتعامل مع البيانات عبر الإنترنت، واستخدام البرمجيات والتطبيقات الرقمية في أداء المهام لدى موظفين البنوك التجارية الاردنية.

ب- **نموذج العمل:** يتطلب التحول الرقمي تغيير نموذج العمل لتكون مستدامة وقادرة على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، مثل تحويل المؤسسة إلى عمل إلكتروني أو استخدام نماذج مشتركة مع شركاء الأعمال (Khatib and Alshwabkeh, 2022). وإجرائياً يمكن تعريف نموذج العمل بأنه الاجراءات التي يتم بها تنظيم وتشغيل أعمال البنك في سياق التحول الرقمي، ويشمل ذلك تغيير الهياكل التنظيمية التقليدية، واعتماد أساليب العمل القائمة على التكنولوجيا والابتكار، وتطوير القدرات الرقمية للموظفين.

ج- **التأثير على الأفراد:** التحول الرقمي يؤثر على القوى العاملة ويتطلب تدريب وتعلم مهارات جديدة لتكنولوجيا الرقمية، ويمكن أن يوفر فرصاً لتحسين والابتكار الشخصي (2022 Khatib and Alshwabkeh). وإجرائياً يمكن تعريف التأثير على الأفراد بأنه تأثير التحول

الرقمي على الأفراد داخل البنوك التجارية الاردنية، يمكن أن يتضمن ذلك التغيير في وظائف ومهارات الموظفين، وتحسين فرص العمل والتدريب، وزيادة التواصل والتعاون بين الأفراد.

د- **أنشطة العملاء الرقمية:** يشمل التحول الرقمي توفير (تجارب العملاء الرقمية المحسنة)، مثل الخدمات الحكومية عبر الإنترنت والخدمات الذاتية عبر الإنترنت (Hoyer et al, 2020). وإجراءً يمكن تعريف أنشطة العملاء الرقمية بأنها الأنشطة التي يقوم بها عملاء البنوك التجارية الاردنية باستخدام الادوات التكنولوجية الرقمية.

**التدقيق الإستراتيجي:** وهي عملية تهدف إلى التأكد من أن المؤسسة الخاضعة لتدقيق مستمرة في أعمالها وتحقيق كافة أهدافها وكيفية إدارة المخاطر التي تواجهها في النمو والتطور في المدى القريب، وهذا النوع من التدقيق يختص بالمواضيع والأمور ذات الطبيعة الإستراتيجية، حيث يتطلب توفر مؤهلات خاصة (القنة، 2022). وإجراءً يمكن تعريف التدقيق الاستراتيجي بأنه عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية بهدف إلى تحديد قواعد الحوكمة وتقييم مدى الامتثال لها، بالإضافة إلى تحليل وتقييم إدارة المخاطر، وإدارة العمليات والتكنولوجيا، والتخطيط الاستراتيجي. وسيتم قياسها من خلال الأبعاد التالية:

أ- **الالتزام بمبادئ الحوكمة:** هي قيام الإدارة بتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها من خلال التزامها بقواعد الحوكمة وتطبيقها (القنة، 2022). **والحوكمة هي:** "نظام الرقابة الداخلية لتحقيق أهداف المؤسسة ومراقبة أدائها المالي بهدف الرفع من أدائها وكفاءتها من خلال وضع ضوابط للعلاقة بين المدراء و مجالس الإدارة والمسأهمين لتجنب وقوع الفساد والاختلاس المالي" (بن يحي وصالحي، 2022). وإجراءً يمكن تعريف الالتزام بمبادئ الحوكمة بأنها بقدرة العاملين لدى البنوك التجارية الاردنية على الامتثال لمبادئ الحوكمة وتنفيذها في جميع جوانب أعمالها، مثل تحديد أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة، وتطبيق معايير الشفافية والمساءلة، وضمان مشاركة في صنع القرارات.

ب- **إدارة العمليات والتكنولوجيا:** هي استخدام المؤسسة لشتى طرق الاتصالات المتطورة لتوصيل المعلومات بين العاملين، مما يحقق السرعة والدقة في تحقيق الأهداف (مصاروة، 2019). وإجراءً يمكن تعريف إدارة العمليات والتكنولوجيا بأنها قدرة البنوك التجارية الأردنية على تحسين وتطوير عملياتها واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال وفاعل، يشمل ذلك تحليل وتحسين عمليات العمل، وتطبيق تقنيات وأدوات حديثة لتحسين الكفاءة والجودة، وضمان توافر التكنولوجيا المناسبة لتحقيق أهداف البنك التجاري.

ج- **إدارة المخاطر:** عملية شاملة ومنهجية لتحديد وتقييم وتحليل ومراقبة وتقليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة أو المنظمة في تحقيق أهدافها. تتضمن إدارة المخاطر تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم تأثيرها واحتمالية حدوثها، واتخاذ إجراءات الملائمة للتعامل معها وتقليل التأثير السلبي المحتمل لها (عريقات وعقل، 2010). وإجراءً يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها بقدرة البنوك التجارية الأردنية على تحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها، يتضمن ذلك تحليل المخاطر المحتملة، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها، وتنفيذ نظام لإدارة المخاطر في جميع أقسام البنك.

د- **التخطيط الاستراتيجي:** "يُعد التخطيط الاستراتيجي عملية أساسية تسبق تنفيذ أهداف المنظمة، وتُعتبر نقطة البداية في وضع الأهداف، ويُعرف التخطيط الاستراتيجي كواحدة من الوظائف الإدارية التي يشارك فيها المدبرون والعاملون في المنظمة، حيث يتم تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وتحديد الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف " (حسن، 2007). وإجراءً تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه القدرة للبنوك التجارية الأردنية على تطوير وتنفيذ رؤية واستراتيجية لتحقيق أهدافها على المدى الطويل. يتضمن ذلك وضع أهداف محددة وقابلة للقياس، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الخطوات والمبادرات اللازمة لتحقيق الاستراتيجية المحدد.

**جودة التدقيق الداخلي:** وظيفة داخلية تعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية بهدف اكتشاف الانحرافات ولتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبها الإدارة او للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاءة الإنتاجية القصوى، لذا إن الوصول إلى جودة التدقيق الداخلي، وهو الارتقاء المهني بمهنة التدقيق المنشأت إلى تحقيق جودة التدقيق الداخلي (Mazza ، 2015). وإجراءً يمكن تعريف جودة التدقيق الداخلي بأنها عملية تقييم شاملة ومستقلة لنظام الرقابة الداخلية وعمليات الداخلية في البنوك التجارية الاردنية بهدف ضمان توافر إجراءات فعالة للتحكم والرقابة على عمليات البنوك المالية والإدارية، وتقييم مدى تماشيها مع المعايير والسياسات والإجراءات المحددة.

## 1-8 حدود الدراسة

- 1- **الحدود الزمانية:** تم الانتهاء من هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2024/2023).
- 2- **الحدود الموضوعية:** يقتصر موضوع الدراسة على دراسة التحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي من خلال جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط.
- 3- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على البنوك التجارية الأردنية.
- 4- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على آراء المدققين الداخليين والاداريين في قسم الرقابة الداخلية والدائرة المالية في البنوك التجارية الأردنية.

## 1-9 محددات الدراسة

واجهت الباحثة مجموعة من المحددات على النحو التالي:

1. قلة الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيرات الدراسة، وخصوصا الدراسات التي ربطت بين المتغير (المعدل) والمتغير (التابع) مع عدم توفر أي دراسة ربطت بين الثلاث متغيرات معًا.
2. تعميم نتائج الدراسة مرهون بإستجابات الموظفين في البنوك التجارية الاردنية.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 2-1 تمهيد

سيتم في هذا الفصل تناول المفاهيم الرئيسية المتعلقة بموضوع الدراسة حيث سيتم التطرق الى التحول الرقمي واهميتها، والتطرق الى التدقيق الاستراتيجي واهميته، والتطرق لجودة التدقيق الداخلي، ثم العلاقة بين التحول الرقمي والتدقيق الاستراتيجي وجودة التدقيق الداخلي، ثم الدراسات السابقة، وسيتم ختام الفصل بما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

#### 2-2 التحول الرقمي

خلال العقدين الماضيين، شهد الاقتصاد العالمي تحولاً كبيراً نتيجة التطورات السريعة في التكنولوجيا الحديثة، بما في ذلك أنظمة المعلومات ووسائل الاتصالات الأخرى، أدت هذه التطورات إلى تحول الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي، حيث زادت الضغوط على الشركات لمواكبة وتطبيق التقنيات الرقمية الحديثة وتكييف أعمالها مع هذه التطورات لضمان البقاء والتنافسية (عدنان، 2019). وتمثل الاهتمام الكبير والمتسارع بالابتكار التقني والابتكار المؤسسي جزءاً أساسياً من هذا التحول، فقد ساعد هذا الاهتمام في تعزيز ودعم الأداء الاجتماعي والبيئي على جميع الأصعدة التعليمية والتجارية والاقتصادية، وقد تفاعل الموظفون بشكل إيجابي مع التكنولوجيا الرقمية، مما أدى إلى زيادة الكفاءة التشغيلية في مختلف المجالات، ويشار إلى عملية التطبيق السريع والواسع للتقنيات الرقمية وما سيتبعها من تغييرات جذرية في نماذج الأعمال بمصطلح التحول الرقمي (Fernandes & OKe، 2020).

#### 2-2-1 مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى العملية الشاملة لاعتماد التكنولوجيا الرقمية وتغييراتها في جميع جوانب الحياة المختلفة وتشمل الاقتصادية والاجتماعية وبالإضافة الى الثقافية. حيث عرفه (2021،

(matarazzo et al) بأنه الطريقة التي تستخدم بها الشركة مجموعة تقنيات رقمية، لتطوير نموذج عمل رقمي جديد يساعد على خلق قيمة أكبر للشركة. وعرفه (Teichert، 2019) بأنه عملية تغيير تدريجي تبدأ بتبني واستخدام التقنيات الرقمية ثم تتطور إلى تحول رقم شامل للمؤسسة.

وعرفه (Mubarak et al، 2019) أنه استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والإنترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفاعلية، بمعنى أوسع يشير إلى التغييرات التي تحدثها التطورات الجديدة بشكل عام حول كيفية العمل والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام. وعرفه (عدنان، 2019) بأنه الانتقال الكامل للشركات إلى نموذج العمل المعتمد على التقنيات في مجال الابتكار للخدمات ومنتجاتها ضمن توفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد اجمالي ومعايير القيمة لمنتجاتها.

وتعرف الباحثة التحول الرقمي على انه التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة المختلفة وتشمل الاقتصادية والاجتماعية وبالإضافة إلى الثقافية، ويتضمن التحول الرقمي تغييراً شاملاً في الثقافة والعمليات والمنهجيات والأنظمة بحيث تتمكن المنظمات والأفراد من الاستفادة من فوائد هذا التطور لتحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، كما يشمل ذلك الانتقال من العمليات الورقية والمستندات الورقية إلى العمليات الإلكترونية والمستندات الرقمية، واستخدام التطبيقات والبرامج الحاسوبية والأنظمة المتكاملة لتنفيذ المهام وإدارة البيانات والمعلومات.

## 2-2-2 التطور التاريخي للتحول الرقمي

تاريخياً، بدأ التحول الرقمي في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، حينما بدأ استخدام الحواسيب الشخصية وظهور شبكات الإنترنت. مع تقدم التكنولوجيا وتطور الإنترنت، أصبح بالإمكان الوصول إلى المعلومات بسهولة وسرعة، وتبادلها ومشاركتها بين الأفراد والمؤسسات (2019، Teichert).

وفي العقد الماضي، شهدنا تطوراً سريعاً في التحول الرقمي. ظهرت التكنولوجيا الجديدة مثل الهواتف الذكية والتطبيقات المتنقلة والشبكات الاجتماعية والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي وغيرها، مما غير طبيعة أعمالنا وطرق تفاعلنا مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة بنا (البلوشية، 2019).

كما شهدنا في السنوات الأخيرة زيادة كبيرة في حجم البيانات المتاحة وتقدم التقنيات التحليلية والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، حيث تطورت الأجهزة المحمولة والتطبيقات المتنقلة وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية (البلوشية، 2019).

أما في الوقت الحاضر، يعتبر التحول الرقمي ضرورة للشركات والمؤسسات لتحسين كفاءتها وزيادة إنتاجيتها وتقديم خدمات أفضل لعملائها، كما أصبح الوصول إلى المعلومات والبيانات والتواصل أكثر سهولة وتوفرًا بفضل التكنولوجيا الرقمية (Suthira & Lampang، 2021).

## 2-2-3 دوافع التحول الرقمي

يوجد مجموعة مبررات دفعت الحكومات لتبني نظام الحكومة الإلكترونية والطريق إلى تحقيق التحول الرقمي ضمن أجهزتها المختلفة من أهم هذه المبررات ما يلي (دورو ونذير، 2018):

**1- توفر الحكومات للتطلعات المتزايدة للمواطنين وتحسين الخدمات الحكومية:** تحتاج

الحكومات إلى استجابة مستمرة لتلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية وتحسين

سرعة وكفاءة إنجاز المعاملات، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.

**2- التوجهات العالمية في العولمة والتكامل:** تتطلب العولمة والتكامل العالميين تبني نظام

الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي لتعزيز الانفتاح والترابط بين الحكومات والمؤسسات

العالمية على مختلف المستويات.

3- التقدم التكنولوجي والاستفادة منه: يشهد التقدم التكنولوجي تسارعًا مستمرًا، ومن المهم على

الحكومات مواكبة هذا التقدم والاستفادة منه في تحسين الأداء وتقديم خدمات أفضل للمواطنين والشركات.

4- الوعي والتوقعات الاجتماعية: تزايد وعي المجتمع وتوقعاته المتزايدة تجاه قطاع الحكومة

يدفع الحكومات لتحسين أدائها وتوفير خدمات عامة متفوقة ومبتكرة.

5- استثمار الموارد الحكومية بشكل مثالي: يواجه القطاع الحكومي تحديات في استغلال الموارد

بشكل فعال، ومن هنا تأتي أهمية تبني سياسات تساهم في تحقيق الاستثمار المثلى للموارد الحكومية.

1- ويرى شهادة (2021) ان الشركات والمؤسسات تتوجه نحو التحول الرقمي لعدة دوافع

ومبررات، ومن بينها:

- تحسين العمليات وتقليل الأخطاء والتكاليف: مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق المزيد من النجاح والربحية.

- تحسين تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل: فمن خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية مثل تطبيقات الجوال والتجارة الإلكترونية وخدمات العملاء عبر الإنترنت، يمكن توفير خدمات سهلة ومريحة ومخصصة للعملاء.

- منح الشركات والمؤسسات فرصًا للتوسع والوصول إلى أسواق جديدة: فمن خلال الاستفادة من قدرات التسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية، يمكن الوصول إلى جمهور أوسع وزيادة الانتشار الجغرافي للمنتجات والخدمات.

- مواكب الشركات والمؤسسات التغيرات التكنولوجية: فمن خلال التحول الرقمي، يمكن للشركات البقاء على اطلاع بأحدث التقنيات واستخدامها لتحسين أداءها والابتكار في منتجاتها وخدماتها.

التحسين المستمر والابتكار: فمن خلال جمع وتحليل البيانات واستخدام التحليلات والذكاء الاصطناعي، يمكن الكشف عن اتجاهات السوق وتحديد الفرص الجديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء.

## 2-2-4 خطوات التحول الرقمي

وتطرق عدنان (2019) إلى خطوات التحول الرقمي، وهي:

**1- بناء إجراءات التحسين للاستراتيجية بشكل رقمي:** تتضمن هذه الخطوة تحليل الاستراتيجية

الحالية للشركة وتحديد كيفية تحسينها من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية، حيث يتم تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية وتحديد الأهداف والمؤشرات الرقمية لقياس الأداء.

**2- قياس مجمل الإمكانيات الرقمية المتوفرة:** يجب تقييم القدرات الرقمية المتوفرة للشركة، بما

في ذلك الأنظمة والتطبيقات والمهارات والبنية التحتية التكنولوجية، ويمكن أن يتضمن ذلك تقييم القدرة على التحليلات البيانية والتكامل مع النظم الأخرى لدى المؤسسة والقدرة على الابتكار التقني.

**3- وجود إطار عمل لأنشطة التسويق الرقمية:** تشمل هذه الخطوة تحويل استراتيجية التسويق

من التقليدية إلى الاستراتيجية الرقمية، ويمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق عبر البريد الإلكتروني والتسويق عبر المحتوى وغيرها من الأدوات الرقمية للتواصل مع الجمهور المستهدف.

**4- تحديد ما تحتاجه خطة الاستثمار:** يجب تحديد الموارد المالية والتقنية المطلوبة لتنفيذ خطة

التحول الرقمي. يشمل ذلك تحديد الميزانية المخصصة للتكنولوجيا الرقمية واحتياجات التدريب والتطوير للموظفين.

**5- التعامل مع العوائق وإدارة التغيير للتحويل الرقمي:** يجب التعامل مع العقبات المحتملة التي يمكن مواجهتها أثناء تنفيذ التحويل الرقمي. يتضمن ذلك إدارة التغيير وتوعية الموظفين بأهمية التحويل الرقمي وتوفير الدعم اللازم لهم لاكتساب المهارات اللازمة والتكيف مع التغيير.

## 2-2-5 أهمية التحويل الرقمي

التحويل الرقمي هو عملية تطوير وتبني الأنظمة والتقنيات الرقمية لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة في العمليات المختلفة للشركة. وتعتبر أهمية التحويل الرقمي كبيرة وتشمل العديد من الجوانب، بما في ذلك (المصدر، ونصر الله، 2020):

**1- كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية:** يساعد التحويل الرقمي على تحسين عمليات المعاملات وتقديم الخدمات الحكومية بشكل أكثر كفاءة وسرعة. يتيح النظام الرقمي التعامل مع الوثائق والمعلومات بشكل إلكتروني، مما يقلل من الأعباء الورقية والإجراءات البيروقراطية، ويوفر وقتاً وجهداً للمواطنين والمؤسسات.

**2- تحسين اتخاذ القرارات:** يوفر التحويل الرقمي الوصول السريع والسهل إلى معلومات موثوقة ومحدثة، ويوفر أدوات تحليلية قوية لتحليل البيانات واستخلاص الأفكار والاتجاهات المهمة. هذا يساعد المؤسسات والقادة على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة، وتحسين أداءها وتحقيق نتائج أفضل.

**3- يساهم في القضاء على الفساد:** بفضل التحويل الرقمي، يتم تقليل حاجة المنظمات إلى العمليات اليدوية والورقية. هذا يقلل من فرص الفساد والتلاعب، حيث يكون النظام الرقمي أكثر شفافية وموثوقية، ويتيح تتبع ومراقبة العمليات بشكل أفضل.

**4- تيسير الوصول للمعلومات:** يسهل التحويل الرقمي الوصول إلى المصادر المختلفة بسرعة وسهولة. يمكن تخزين وتنظيم البيانات الضخمة بشكل فعال، وتوفير أدوات البحث والتصنيف

للعثور على المعلومات المطلوبة بسرعة. هذا يعزز التعلم والتطور ويدعم عمليات البحث والابتكار.

**5- خلق فرص مبتكرة وإبداعية:** يفتح التحول الرقمي أبوابًا للابتكار والإبداع. يمكن استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والواقع الافتراضي والزمني لتطوير حلول جديدة ومبتكرة في مختلف الصناعات مثل الصناعة والتجارة والرعاية الصحية والتعليم.

**6- أصبح التحول الرقمي ضرورة:** في العصر الحالي، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات والحكومات للبقاء على اتصال بالتطورات الحديثة وتلبية احتياجات المجتمع. بفضل التحول الرقمي، يمكن للمؤسسات والحكومات تعزيز تنافسيتها، وتحسين كفاءتها وفعاليتها، وتلبية توقعات واحتياجات المستخدمين والمواطنين.

وترى الباحثة إن التحول الرقمي يعزز الابتكار، ويحسن الكفاءة، ويزيد من الشفافية، ويسهل الوصول إلى المعلومات، ويحد من الفساد، كما إن التحول الرقمي يساهم في تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق التقدم في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إن التحول الرقمي يتيح فرصًا جديدة ويعزز الكفاءة والابتكار .

## 2-2-6 اهداف التحول الرقمي

يتمتع التحول الرقمي بأهداف متعددة تعزز من تطور العمليات والأنشطة المختلفة للشركة، وفي هذا السياق يشير (السوافيري، 2020) إلى مجموعة من الأهداف للتحول الرقمي، وتشمل ما يلي:

**1- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وتحسينها:** يهدف التحول الرقمي إلى تبسيط وتحسين العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف الإدارية وزيادة الكفاءة. يتيح النظام الرقمي إدارة المعاملات والوثائق بشكل إلكتروني، مما يوفر الوقت والجهد ويحسن تدفق العمل.

2- استيعاب عدد أكبر من العملاء: يعاني النظام التقليدي من القدرة المحدودة على استيعاب عدد كبير من العملاء في وقت واحد، مما يتسبب في صفوف طويلة وانتظار طويل. بواسطة التحول الرقمي، يمكن تقديم الخدمات لعدد أكبر من العملاء في نفس الوقت، مما يحسن تجربة العملاء ويوفر الوقت.

3- تقليل التأثير الشخصي في المعاملات: من خلال التحول الرقمي، يتم إلغاء الحاجة إلى التواجد الشخصي والعلاقة المباشرة بين الأطراف المعنية في المعاملات. يتيح النظام الرقمي إكمال المعاملات بشكل مستقل وموثوق به، مما يحد من تأثير العلاقة الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات.

4- الانتقال إلى نظام الأرشفة الإلكترونية: يهدف التحول الرقمي إلى استبدال الأرشفة الورقية بنظام الأرشفة الإلكترونية مما يوفر مرونة في التعامل مع الوثائق ويسهل مشاركتها بين الجهات المختلفة بسرعة وسهولة. كما يتيح الوصول السريع والسهل إلى المعلومات المؤرشفة.

5- التخلص من البيروقراطية وتحسين توزيع العمل: يهدف التحول الرقمي إلى تقليل البيروقراطية وتبسيط العمليات الإدارية. يساعد النظام الرقمي في تحسين توزيع العمل وتخصيص المهام بشكل أفضل، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين أداء المؤسسات.

ويشير (Suthira، 2021) إلى أهداف عملية التحول الرقمي فيما يلي:

- تعزيز تجارب المستخدمين وهو ما يركز على تطوير مقاييس رضا المواطنين وواجهة المستخدم التي تثبت النجاح بمؤشرات عديدة على وجه عام.
- خلق ثقافة القرارات المستندة إلى البيانات: وذلك عبر تعزيز تقنيات ووسائل نظم المعلومات الرقمية المساعدة للقرارات .
- تحسين الموارد ويغطي هذا الهدف جميع الأشياء بدءاً من خفض التكاليف وصولاً إلى تحسين الاتصال بين المسؤولين.

وترى الباحثة ان التحول الرقمي يساعد في تقليل التكاليف الإدارية، وتمكين أكبر عدد من العملاء من الوصول إلى الخدمات المتنوعة في وقت واحد، وتقليل التأثير الشخصي في المعاملات، واستبدال الأرشفة الورقية بالإلكترونية، وتحسين توزيع العمل وتخصيص المهام، كما يعمل التحول الرقمي على تحقيق تحسين شامل في كفاءة وفعالية العمليات الحكومية، وتحسين تجربة المواطنين في التعامل مع الحكومة.

## 2-2-7 ابعاد التحول الرقمي

تشير أبعاد التحول الرقمي إلى الجوانب المختلفة التي يؤثر فيها التقدم التكنولوجي والرقمنة على المؤسسات والمجتمعات، وتشمل أبعاد التحول الرقمي ما يلي:

1- **العمليات الرقمية:** يشمل هذه البعد من التحول الرقمي تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية. يتم ذلك من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية لتحسين كفاءة العمليات وتسريعها، ويشمل ذلك التطبيقات المتنقلة والتطبيقات السحابية والتكنولوجيا الذكية لتحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات (Margherita, and Bua, 2021).

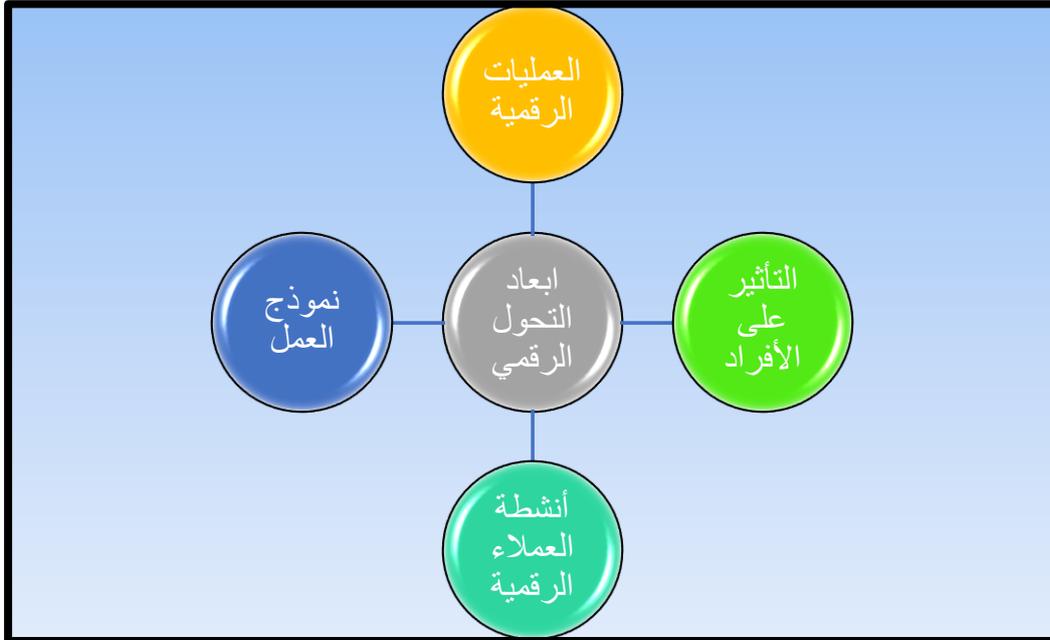
2- **نموذج العمل:** يعتبر بيتر دروكر من أوائل الذين كتبوا عن نموذج الأعمال، حيث يرى أنه أساس النجاح التنظيمي ويوضح كيفية نقل المنتجات أو الخدمات إلى السوق. هناك عدة تعاريف لنموذج الأعمال، حيث يعتبره البعض "فكرة المؤسسة" التي تميز بيئتها الداخلية عن الخارجية، في حين يراه آخرون "المنطق والبيانات التي تعزز العرض القيمة للعميل وتوليد الإيرادات وتفسير اتجاهات التكاليف" (Khatib and Alshawabkeh, 2022).

ويتغير نموذج الأعمال نتيجة لعدة عوامل، بما في ذلك الابتكارات المختلفة التي تخلق تغييرات جذرية وتجبر المنافسين على تغيير استراتيجياتهم. عندما يواجه المنظمات التغيير في نموذج الأعمال، فإنها قد تتبنى آليات جديدة لإجراء الأعمال أو تقديم خدمات مبتكرة أو تحويل ثقافتها الداخلية لتصبح أكثر توجهاً نحو العملاء، وفي بيئات التكنولوجيا المعقدة التي تتسم بالمنافسة الشديدة،

يعمل ريادة التكنولوجيا كقوة دافعة نشطة لتغيير نموذج الأعمال للمؤسسات التي تعمل في هذه البيئة. يتطلب تغيير نموذج الأعمال تحديثاً جذرياً للأنشطة واستمرار تحسين العمليات من خلال التحسين التراكمي وخلق بيئات وأسواق مستقرة (Nambisan, 2017).

3- **التأثير على الأفراد:** يؤدي التحول الرقمي إلى تأثير كبير على الأفراد وطريقة عملهم. يتطلب ذلك تطوير مهارات جديدة وقدرات تقنية للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية، ويمكن أن يتطلب ذلك التدريب والتعلم المستمر للتكيف مع التغييرات التقنية والاستفادة الكاملة من فوائد التحول الرقمي (Khatib and Alshwabkeh, 2022).

4- **أنشطة العملاء الرقمية:** يشمل هذا البعد تحويل تفاعل العملاء مع والشركات إلى أنشطة رقمية، يمكن للعملاء الآن التفاعل مع المنظمة وخدماتها وإجراء المعاملات عبر الإنترنت والتطبيقات المتنقلة، ويشمل ذلك التسوق عبر الإنترنت، والدفع الإلكتروني، وخدمة العملاء عبر الإنترنت، وتقديم الملاحظات والتقييمات عبر الشبكات وغيرها من الأنشطة الرقمية المتعلقة بالعملاء (Hoyer, et al, 2020).



الشكل رقم (1-2) ابعاد التحول الرقمي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد على دراسة (العقائلة، 2023).

## 8-2-2 متطلبات التحول الرقمي

يتضمن التحول الرقمي مجموعة من المتطلبات، ويمكن تفصيلها على النحو التالي (البار،

:2018)

**1- التقنيات:** تشمل استخدام أنظمة تتضمن الأجهزة والبيانات، مع برمجتها وتخزينها في بيئة

تقنية معلوماتية. تهدف هذه التقنيات إلى توفير استخدام فعال لمختلف إمكانياتها، سواء كانت

سحابية أو محلية.

**2- البيانات:** تتمثل في جهود جادة لتوفير بيانات نوعية وموثوقة وشاملة. يتم تحليل واستخدام

هذه البيانات للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وإجراء البحوث. تشمل جودة البيانات على

الموثوقية والتكامل.

**3- الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا وحيويًا في تحقيق التحول الرقمي. من

المهم توفير فرق عمل ماهرة ومؤهلة قادرة على استخدام وتحليل البيانات واتخاذ قرارات فعالة.

يجب أن يكون للفرق المهنية هيكل تنظيمي متميز وقدرات علمية وعملية، بالإضافة إلى

قدرتها على التغيير والتطوير.

**4- العمليات:** يجب أن توفر المؤسسات بنية مالية فعالة تعزز تطوير الأداء على جميع

الأصعدة. يشمل ذلك على إنشاء بنية تقنية تحتوي على سياسات وإجراءات تغطي مختلف

النشاطات والعمليات ذات الصلة بالتقنيات والتطبيقات ومعالجة البيانات.

مما سبق، يتطلب التحول الرقمي توافر إطار يشمل الأفراد ذو الخبرة، واستخدام التقنيات المناسبة،

وتوفير البيانات النوعية، وتطبيق العمليات الفعالة. يتعاون هذه المكونات معًا لتحقيق التحول الرقمي

وتعزيز أداء المؤسسات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

## 9-2-2 معيقات التحول الرقمي

رغم أهمية التحول الرقمي، إلا أنه يواجه عددًا من المعوقات منها (الفرحاتى، وآخرون):

1. **المقاومة التنظيمية:** قد يواجه التحول الرقمي مقاومة من داخل المؤسسة نفسها، حيث يمكن

أن يكون هناك مقاومة من قبل الموظفين الذين يشعرون بالتهديد أو القلق بشأن التغييرات التي قد تؤثر على وظائفهم أو على طريقة عملهم التقليدية.

2. **نقص المهارات والقدرات:** قد يواجه التحول الرقمي نقصًا في المهارات والقدرات الرقمية لدى

الموظفين. تتطلب التقنيات الجديدة والعمليات الرقمية مهارات مختلفة، وقد يكون من الصعب على بعض المؤسسات توفير التدريب والتعليم اللازم لتطوير هذه المهارات.

3. **القضايا الأمنية والخصوصية:** يشكل التحول الرقمي تحديًا فيما يتعلق بالأمان والخصوصية.

قد تواجه المؤسسات تهديدات أمنية متزايدة مثل الاختراقات السيبرانية وسرقة البيانات. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات احترام خصوصية البيانات والالتزام بالقوانين والتشريعات المتعلقة بحماية البيانات الشخصية.

4. **التكلفة والاستثمار:** قد يكون التحول الرقمي مكلفًا، حيث يتطلب شراء وتنفيذ التكنولوجيا

الجديدة وتدريب الموظفين وتحديث البنية التحتية. قد لا تكون لدى جميع المؤسسات الموارد المالية اللازمة للاستثمار في التحول الرقمي.

5. **تحديات التوافق والتكامل:** قد تواجه المؤسسات صعوبة في توافق الأنظمة القائمة مع

التكنولوجيا الجديدة وتكاملها بشكل سلس. قد يكون من الصعب تكامل الأنظمة القديمة مع التطبيقات الرقمية الحديثة والتعامل مع البيانات بشكل فعال.

مما سبق ان التحول الرقمي ضروريًا لمواكبة التطور التكنولوجي وتعزيز الكفاءة والابتكار في

انشطة المنظمة المختلفة وعلى الرغم من وجود هذه المعوقات المحتملة، لذا يجب على المؤسسات

الحكومية والمنظمات وضع استراتيجيات وخطط شاملة تتضمن التدريب والتوعية وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة، بالإضافة إلى التواصل الفعال مع الموظفين والشركاء المعنيين.

## 2-3 التدقيق الاستراتيجي

يعتبر التدقيق الاستراتيجي موضوعاً حديثاً يناقش بشكل محدود في الأدبيات التدقيقية والاستراتيجية. وتتمثل أهمية هذا الموضوع في ضيق الدراسات والآراء المتاحة التي تسلط الضوء عليه وتشرح أبعاده. يرتبط استمرارية الشركات في أنشطتها بقدرتها على تحقيق أهدافها التي تأسست من أجلها، وفي ظل التغيرات البيئية الحديثة، تبرز الحاجة إلى منهج يتيح تدقيق ومراجعة استراتيجيات الشركات لتحديد الانحرافات وتصحيحها وضمان التوجه الصحيح الذي سيساعدها في تحقيق أهدافها المطلوبة.

## 2-3-1 مفهوم التدقيق الاستراتيجي

ظهر مفهوم التدقيق الاستراتيجي بناءً على طلب معهد المدققين الداخليين (IIA) للدفاع عن مناهج دراسة أساليب القياس التي يمكن تطبيقها للتأكد من مدى الالتزام بالخطوة الاستراتيجية للمنظمات والشركات المختلفة عند تطبيقها، وتفرض عملية التدقيق الاستراتيجي التزاماً وانضباطاً بين كل من مجلس الإدارة وإدارة الشركة أكثر مما تفرضه عملية التدقيق التقليدي (Mellalieu, 2008). وقبل التعرف على مفهوم التدقيق الاستراتيجي لابد من معرفة معنى الاستراتيجية، هذا وعرف شاندر (Chandler) الاستراتيجية بأنها تحديد الشركة لأهدافها وغاياتها وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات التي تعد من مسؤولية الإدارة (الدوري، 2005). ويشير (Horngren, 2009) et al بأن الاستراتيجية هي خطط الشركة لتحقيق أهدافها من خلال المواءمة بين إمكانياتها والفرص المتاحة مع الأخذ بالحسبان البيئة المحيطة والمنافسين والزبائن.

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التدقيق الاستراتيجي ومنها:

إذ عرفه (Grundy) على أنه أسلوب منهجي منظم وشامل للعمليات الاستراتيجية واستراتيجية الشركة لتحديد نقاط الضعف والقوة المؤثرة في الشركات وتحديد أسباب فشلها، وعدم وصول الأرباح والأداء إلى المستويات المتوقعة منها، والبحث عن مجالات جديدة والتي يمكن أن تكون السبب في إضافة قيمة ملموسة لها (Grundy, 2008). وحدده الجنابي (2008) بأنه أسلوب رقابي متجدد لمعرفة كل ما في الشركة وما يحيط بها. أما سليمان (2014) فقد ميزه بأنه " إجراءات فحص وتقييم للعمليات المؤثرة في أنشطة ومسار الشركة وأهدافها، وتأكيد على الالتزام الصارم بالقواعد والمعايير المحددة لها".

كما يعرف التدقيق الاستراتيجي بأنه عبارة عن قائمة فحص تتكون من عدد من الأسئلة التي تغطي جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية على النحو الذي يمكن من إجراء التحليل المنظم للنشاطات والوظائف المختلفة لهذه الإدارة (العبادي وآخرون، 2012). وأيضاً عرفه Chang (2010) التدقيق الاستراتيجي بأنه آلية للتعرف على الأسباب الجذرية للمشاكل التي تقع داخل الشركة والوقوف على حلها، بل والأكثر أهمية من ذلك هو إمكانية اتخاذ إجراءات وقائية لضمان عدم نشوء حالات من شأنها أن تسبب ضرراً للعاملين أو الشركة ككل.

مما تقدم ومن خلال العرض الفكري والتحليلي للتعريف والمفاهيم أعلاه يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

1. التدقيق الاستراتيجي هو عملية رقابية تهدف إلى قياس الأداء الاستراتيجي، وهي طريقة أوسع وأكثر حداثة من الأساليب الأخرى.
2. يتضمن التدقيق الاستراتيجي فحصاً رسمياً لنجاح الشركة في أعمالها واستخدام الموارد لتحقيق أهدافها، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
3. يتم تنفيذها من قبل الإدارة العليا للشركة ولجان التدقيق.
4. الهدف من التدقيق الاستراتيجي هو كشف الموارد والكفاءات وتعزيزها.

5. يشمل التدقيق الاستراتيجي تقييماً مستمراً للوظائف والأنظمة الداخلية.

وتعرف الباحثة التدقيق الاستراتيجي على أنه عملية تدقيق تهدف إلى ضمان قدرة الشركة على الاستمرار في أعمالها وتحقيق أهدافها، والتركيز على الجوانب الاستراتيجية للشركة ويتطلب وجود مهارات خاصة لدى المدقق.

### 2-3-2 خصائص التدقيق الاستراتيجي

يتمثل خصائص التدقيق الاستراتيجي فيما يأتي (سليمان، 2014):

1- الشمولية: بإعتبار تغطي هذه العملية غالبية أنشطة الإدارة الاستراتيجية والتي تتضمن العديد من المهام وليس على عملية واحدة، ويرجع ذلك إلى أن جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسة، والمتمثلة بشكل رئيس في أربعة مراحل، وهي (الفحص البيئي صياغة الاستراتيجية تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية).

2- الاستقلالية: يظهر دور المدقق عند قيامه بأعمال التدقيق الاستراتيجي في كونه متمتعاً بالاستقلال التام والذي يتيح له القدرة على إبداء رأيه بكل وضوح ودون تعرضه لأي ضغوط من الأطراف الأخرى، مما يؤثر على زيادة فاعلية التدقيق الاستراتيجي في الواقع العملي.

3- الدورية والاستمرارية: تتميز عملية التدقيق الاستراتيجي في قدرتها على معالجة الانحرافات المتعلقة بالأعمال الاستراتيجية قبل حدوثها، وذلك لامتداد تأثير أعمال الإدارة الاستراتيجية إلى مستقبل بعيد، والحد من التكاليف الإضافية المترتبة على القرارات الاستراتيجية إلى موضوعية تتم عملية التدقيق الإداري عموماً بصورة منهجية ومحددة للأعمال التي تغطيها عملية التدقيق، وتكون مبنية أيضاً على أسس موضوعية مدعومة بأدلة الإثبات، ومن ثم لن يتخلى التدقيق الاستراتيجي عن المنهج العام لعملية التدقيق الإداري وذلك لكونه أحد أشكاله، وللتعامل مع الإدارات الأكثر حساسية على مستوى الشركة.

4- **الحفاظ على العلاقات:** يجب أن تهتم عملية التدقيق الاستراتيجي والقائمين بها بالحفاظ على العلاقات التي ترتبط بها الشركات، وأن تأخذ دائماً في الإعتبار ضرورة الحفاظ على هذه العلاقات عند القيام بأعمال التدقيق الاستراتيجي وتحديد وتفسير وتطوير تلك العلاقات بين الشركة وكل من العاملين والعملاء والموردين والمنافسين، ومن أنواع هذه العلاقات إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للشركة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع التي تخدمه تلك الشركة، وإحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء. الأهداف الموضوعية، فضلاً عن إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأجل. وتوصلت الباحثة إلى أن التدقيق الاستراتيجي يتسم بالخصائص نفسها التي يتسم بها التدقيق الإداري، وذلك لأن أحد أشكاله يتميز برؤية شمولية، ويجب أن يتمتع المدقق الخارجي بالإستقلال التام عند قيامه بأعمال التدقيق الاستراتيجي، وهذا ما ينعكس على إبداء رأيه بوضوح ودون الضغوطات لتقديم التوصيات اللازمة من أجل تحسين نقاط القوة ووضع الحلول اللازمة لمعالجة نقاط الضعف.

### 2-3-3 أهمية التدقيق الاستراتيجي

التدقيق الاستراتيجي يحمل أهمية كبيرة لعدة أسباب (الجنابي 2016):

1. **تحديد نقاط القوة والضعف:** يساعد التدقيق الاستراتيجي على تحليل أداء الشركة وتحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها. هذا يساعد في تحسين الكفاءة والفاعلية وتحقيق التنافسية.
2. **تحديد الفرص والتهديدات:** يساعد التدقيق الاستراتيجي في تحديد الفرص التي يمكن استغلالها من خلال تحليل البيئة الخارجية ومعرفة التحديات والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على الشركة. هذا يسمح للشركة بتوجيه استراتيجيتها واتخاذ القرارات الصائبة.

3. تحقيق الاستدامة: من خلال التدقيق الاستراتيجي، يمكن رصد أداء الشركة على المدى الطويل وضمان استمرارية نموها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يساعد التدقيق في التعرف على التحديات المستقبلية وتحقيق التكيف معها.
4. تحسين عمليات الإدارة: يوفر التدقيق الاستراتيجي رؤى قيمة حول كيفية تحسين عمليات الإدارة والأنظمة الداخلية. يمكن تحسين تخصيص الموارد وتعزيز تنظيم العمل وتحسين كفاءة العمليات وتحقيق الجودة والابتكار.
5. تعزيز الشفافية والمساءلة: يساهم التدقيق الاستراتيجي في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، حيث يقوم المدقق بتقييم أداء الشركة والتحقق من مدى تحقيق الأهداف والمعايير المحددة.

### 2-3-4 أهداف التدقيق الاستراتيجي

- يتمحور الهدف الرئيسي للتدقيق الاستراتيجي حول تحليل وتقييم استراتيجية الشركة وأدائها الحالي. وتتمثل أهداف التدقيق الاستراتيجي في الآتي (سليمان، 2014):
1. مراجعة افتراضات الإدارة والتحقق من مدى توافقها مع التغيرات في الصناعة والبيئة التنافسية ومتطلبات العملاء. يهدف ذلك إلى ضمان أن استراتيجية الشركة محدثة ومتوافقة مع التحديات الحالية والمستقبلية.
  2. دراسة موضوعية للوضع التنافسي للشركة، وذلك من خلال تحديد أفضل الممارسات في الصناعة وتقييم مكانة الشركة فيها. يتيح ذلك للشركة تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص التنموية والتهديدات المحتملة.
  3. إعادة تقييم استراتيجية الشركة وتحليل أدائها الحالي، وذلك لمواءمتها مع الرؤية المستقبلية للشركة وتحقيق التناسق بين المنتجات والأسواق والكفاءات وسبل التطوير. يساعد هذا على تحقيق الاستقرار والنجاح في المدى الطويل وبناء ميزة تنافسية قوية.

4. تحديد الموارد المالية والإدارية المطلوب استخدامها لتحقيق نجاح المؤسسات على المدى البعيد، كذلك تخصيص الموارد بشكل فعال لتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة.

في حين يرى كل من الشعباني والجميلي (2012) بأن التدقيق الاستراتيجي يهدف إلى وضع خطة لتفعيل التوصيات المنبثقة أعمال لجنة التدقيق، وتوفير المناخ المناسب لتحقيق التعاون الفعال مع مدققي الحسابات الداخليين وبين هيئات التدقيق الأخرى، وتشمل هذه التوصيات عادةً تغييرات في هيكل المؤسسة، وعمليات الشركة، والاستراتيجية التنظيمية، واستخدام الموارد، وغيرها من الجوانب الاستراتيجية.

وبناءً على ما سبق، أن الهدف الرئيسي للتدقيق الاستراتيجي هو دراسة الوضع الاستراتيجي للشركة وتحليل المتغيرات خارج وداخل المؤسسة لتجنب الأنشطة غير الضرورية وتحقيق الميزة التنافسية، كما يهدف إلى تقييم كفاءة إدارة الشركة وتنفيذ استراتيجياتها وتحديد المشاكل والتحديات وتقديم التوصيات للتحسينات اللازمة، بالإضافة إلى وضع خطة لتنفيذ التوصيات وتعزيز التعاون بين الجهات المعنية، كذلك تحليل وتحسين استراتيجية الشركة وأدائها، ويسهم في تحقيق التناسق والنجاح الاستراتيجي في المستقبل.

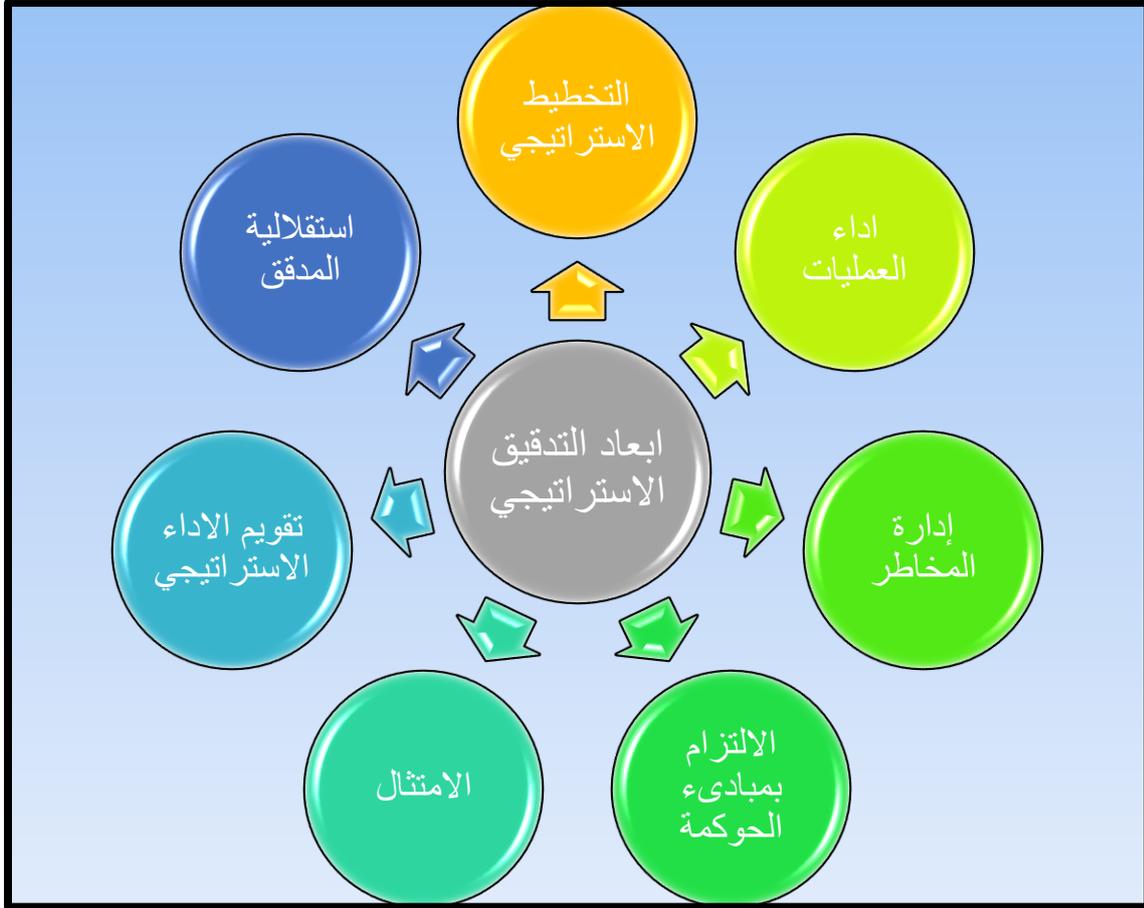
### 2-3-5 ابعاد التدقيق الاستراتيجي

إن التدقيق الاستراتيجي أوسع وأشمل من التدقيق الإداري وتعمل من خلال الأبعاد الرئيسية لمواجهة مخاطر حالات الغش والاحتيال، ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في الفقرات الآتية:

1- التخطيط الاستراتيجي: يشير إلى العمليات والإجراءات التي يستخدمها فريق التخطيط الاستراتيجي في الشركة، لتحليل وتقييم الواقع والبيئة الداخلية والخارجية ومدى وصول الشركة أو قربها من تحقيق أهداف معينة باتجاه عمل معين يرفع من كفاءة وجودة الشركة اعتماداً على آلياتها يتم استخدامها لتحقيق نجاحات عالية باتجاه الأهداف المحددة مسبقاً (الزهيري والقريشي، 2018).

- 2- أداء العمليات: هو الأداء الذي يعكس قدرة الشركة على استغلال مواردها وتحقيق الأبعاد الموضوعية الخمسة (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) من خلال نشاطاتها المختلفة، ووفقاً للمعايير محددة تناسب مع طبيعة عمل الشركة (جاسم، 2008).
- 3- إدارة المخاطر: نشاط تتعامل مع تحليل ودراسة المخاطر التي تواجهها الشركة، وتسعى للسيطرة عليها ومعالجتها (العنزي والدليمي، 2015).
- 4- الحوكمة : تتمثل حوكمة الشركات في مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة، ومن ثم تهدف الحوكمة إلى تحقيق أداء للشركة عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الشركة فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل (الخطيب، 2009).
- 5- برنامج الامتثال : يعد برنامج الامتثال السليم أمراً ضرورياً للتشغيل الفعال والناجح للشركة، حيث يهدف إلى ضمان الامتثال للأنظمة واللوائح التي تفرضها الهيئات الحكومية، مثل خطة العمل، وهي الإجراءات المنظمة التي تضعها الشركة لضمان الوفاء بأحكام الأنظمة، وتشمل هذه الإجراءات البرامج الداخلية وقرارات السياسة التي تتخذها الشركة من أجل تلبية المعايير التي تحددها القوانين واللوائح الحكومية المعمول بها في الدولة (العنزي والدليمي، 2015).
- 6- تقييم الأداء الاستراتيجي: إن تقييم الأداء ما هو إلا عملية تحليل ودراسة مدى تحقيق الشركة لأهدافها بفاعلية وكفاءة من خلال كفاءة استخدام الموارد، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط من أجل الوقوف على الانحرافات ومسبباتها والتعرف على المسؤولين عنها ومعالجتها ومتابعة تطبيقها والعمل على عدم التعرض لها في المستقبل (السامرائي وصبيحة، 2013).
- 7- إستقلالية المدقق: تعد الاستقلالية أهم سمة ينبغي أن تتوفر في المدقق الخارجي، بل هي الأساس الذي تقوم عليه مهنة التدقيق والسبب الرئيسي في وجودها، ويتطلب الاستقلال قيام المدقق الخارجي بعمله دون التعرض إلى أية ضغوط وانه بدون الاستقلال تصبح عملية تدقيق الحسابات لا فائدة منه وبدون مبرر وتفقد دورها الاجتماعي بل ويكون ضررها أكثر

من نفعها. وتعني الاستقلالية قيام المدقق بعمله في كافة مراحل التدقيق بأمانة واستقامة وموضوعية وبدون تحيز لجهة معينة وبدون الخضوع لأي تأثيرات يمكن ان تتعارض مع الموضوعية والنزاهة (الذنيبات، 2017).



الشكل رقم (2-2) أبعاد التدقيق الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد على دراسة (القنة، 2022).

### 2-3-6 أنواع التدقيق الاستراتيجي

تقسم عملية التدقيق الاستراتيجي إلى فئتين، وسيتم تناولها وفق ما يأتي :

1. **التدقيق الاستراتيجي الخارجي:** تعتبر شركات الاعمال الاستراتيجية الخارجية ضرورية لتوفير

الفرص وللد من تأثير التحديات والاحطار المستقبلية في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث

يهدف التدقيق الاستراتيجي الخارجي إلى تقييم وتحليل العوامل المتنوعة التي تؤثر على

الشركة، كما يوفر التدقيق الخارجي للإدارة الاستراتيجية إدارة المعرفة والخبرة اللازمة للتأهب للتغيرات في الأسواق المتغيرة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة (Larmore, 2017).

2. **التدقيق الاستراتيجي الداخلي:** ينبغي على التدقيق الداخلي تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد داخل الشركة، ويساعد التدقيق الداخلي على استشراف الموارد الداخلية والتغلب على نقاط الضعف الداخلية مع مرور الوقت، وتحويل هذه الضعف إلى نقاط قوة لتجنب الازمات والخطر في المدى البعيد (الكعبي، 2016). وتأتي أهمية التدقيق الداخلي في إطار الإدارة الاستراتيجية كعملية أساسية لبناء والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة، حيث يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة (Chang, 2010).

بناء على ما تقدم، يهتم التدقيق الاستراتيجي الخارجي بدراسة وتحليل عملية إكتساب الفرص والحد من المخاطر، أما فيما يخص بالتدقيق الاستراتيجي الداخلي، فيتعلق الأمر بفحص نقاط القوة والضعف في الشركة.

### 2-3-7 خطوات التدقيق الاستراتيجي

يتكون التدقيق الاستراتيجي من سلسلة من الخطوات المترابطة التي تغطي الجوانب الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية. وفقاً لسكاك (2015)، فإن هذه الخطوات تشمل:

1. **تقييم نتائج الأداء الحالي:** يتم تقييم أداء الشركة الحالي بناءً على مؤشرات العائد على الأهداف والاستراتيجيات المحددة. يساعد هذا التقييم على تحديد مدى تحقيق الشركة لأهدافها وتحديد نقاط الضعف لديها التي تحتاج إلى عناية وتحسينها.
2. **تقييم أداء المدراء الاستراتيجيين:** يتم فحص أداء المدراء وتقييمهم بهدف تحديد كفاءة كل مدير وتقييم قدرتهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. **تحليل البيئة الداخلية:** يتم مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة وكذلك نقاط الضعف في

الشركة. يتم تحليل البنية التحتية والكفاءات الوظيفية والعمليات والأنظمة الداخلية لتحديد الموارد والقدرات الداخلية.

4. **تحليل العوامل الاستراتيجية:** يتم تحليل العوامل الاستراتيجية لتحديد المشكلات وتدقيق وتعديل

مهمة الشركة والأهداف بناءً على أهميتها. يساعد هذا التحليل في تحديد الفرص والمعوقات والاضطراب التي تواجه الشركة.

5. **اختيار الاستراتيجية البديلة:** وفق التحليل السابق، يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة التي

تناسب مع أهداف المؤسسة الاقتصادية. يتم تقييم الاستراتيجيات المتاحة واختيار الأفضل بناءً على تحليل البيانات والمعلومات.

6. **تنفيذ الاستراتيجية:** حيث يتم تنفيذ الاستراتيجيات التي تم اختيارها من خلال برامج وموازنات

وإجراءات مناسبة، بشكل يضمن تنفيذ الاستراتيجية بشكل صحيح وفعال لتحقيق الأهداف المحددة.

7. **مسح البيئة الخارجية:** يتم مسح البيئة الخارجية لتحديد الاضطراب والفرص والتهديدات التي

يمكن أن تؤثر على عمل المؤسسة.

8. **تقييم الاستراتيجيات المنفذة:** يتم تقييم الاستراتيجيات المنفذة من خلال نظام تدقيق النتائج

ورقابة النشاطات. يهدف ذلك إلى التحقق من عدم تجاوز الحد الأدنى للانحراف عن المخططات المحددة وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال.

يلاحظ من الخطوات المذكورة أعلاه أن التدقيق الاستراتيجي يعتبر أداة هامة للرقابة تهدف إلى

تحسين الأداء الاستراتيجي الشامل للشركات من خلال إدارة العمليات بشكل فعال، واستخدام الموارد

بطريقة أمثل، وضبط المستويات الإدارية وأنشطتها المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيق التدقيق

الاستراتيجي يساعد على تحقيق أهداف التدقيق، ويقلل من مخاطر حالات الاحتيال.

## 2-4 التدقيق الداخلي

كان من المتوقع أن تتأثر ممارسة التدقيق الداخلي بشكل كبير بالتطورات الحديثة التي يفرضها الواقع الحالي، فقد أصبح تقييم الامتثال والرقابة الداخلية، الذي كان يعتبر الدور التقليدي لوظيفة التدقيق الداخلي، غير كافٍ وغير ملائم لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة المختلفة، وبالتالي، تم توسيع نطاق وأهداف التدقيق الداخلي لتحقيق كفاءة وفعالية العمليات، والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والحوكمة، وتوفير المعلومات التي تدعم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنشأة (جمعة، 2011).

إن تطوير الممارسة العملية لوظيفة التدقيق الداخلي يعمل على تعزيز وتحسين أداء المنشأة وإضافة قيمة لها. وبالتالي، يجب تطوير دور ومسؤوليات المدقق الداخلي لمواكبة التغيرات المختلفة البيئية التي تواجه الشركات المختلفة. يتطلب ذلك تحسين الكفاءات والمهارات الفنية والتقنية للمدققين الداخليين، بالإضافة إلى قدرات التحليل، وإن تحسين اجراءات التدقيق الداخلي يساهم في تعزيز الأداء وتطوير المنشأة، ويساهم في تحسين العمليات وتعزيز إدارة المخاطر والحوكمة.(حامد، 2019).

## 2-4-1 مفهوم التدقيق الداخلي

لقد شهدت وظيفة التدقيق الداخلي تطورات كبيرة على مر الزمن. في السابق، كانت وظيفة التدقيق الداخلي تركز بشكل أساسي على تقديم خدمات تأكيدية ورقابية للتأكد من دقة وسلامة التقارير المختلفة المرتبطة بالأداء المالي والإداري، وتقييم الرقابة الداخلية، ومع ذلك، توسعت مفهوم ونطاق وأهداف وظيفة التدقيق الداخلي لتشمل مجالات جديدة. أصبح لدى المدققين الداخليين دور استشاري وداعم للإدارة في تحسين وتطوير الأداء وإضافة قيمة للمنشأة. يقوم المدقق الداخلي اليوم بتقديم الخدمات الاستشارية والتوجيهية للمستويات الإدارية المختلفة وذلك لتحسين إدارة المخاطر والامتثال لأطر الحوكمة (حامد، 2019). وهذا الإتجاه هو ماتبناه التعريف الحديث لوظيفة المراجعة الداخلية

الصادر من معهد المراجعين الداخليين الامريكى، والذي ينص على أنها " نشاط مستقل، تأكيد موضوعي وإستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة" (Arens, Elder & Beasley, 2012).

كما عرف مسعد والخطيب (2009) التدقيق الداخلي بأنه نشاط تقييمي مستقل داخل المنشأة يهدف إلى فحص وتقييم وتحقيق النواحي المالية والادارية، يقوم به جهاز داخلي مستقل عن إدارة المنشأة، لتقديم ضمان وإطمئنان للإدارة عن مدى كفاية الإجراءات، وتنفيذ السياسات الموضوعية وقياس الأداء، وتقييم فاعلية الإجراءات، وتنفيذ السياسات الموضوعية وقياس الأداء، وتقييم فاعلية وإجراءات ووسائل الرقابة الداخلية ومناسبتها لتحقيق أهدافها.

كما عرف التدقيق الداخلي بأنه وظيفة تقييم مستقلة أنشأت داخل المنظمة لدراسة وتقييم أنشطتها كخدمة للمنظمة. (Moeller,2005). وعرف عبد ربه (2010) التدقيق الداخلي بأنه مجموعة من الانشطة المستقلة داخل الشركة او المؤسسة تقوم بها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وفي التأكد من كفاية الإحتياطات المتخذة لحماية أصول وأموال المنشأة وفي التحقق من إتباع موظفي المنشأة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم. ويشير التعريف القديم لمعهد المدققين الداخليين إلى أن التدقيق الداخلي: وظيفة تقويم مستقلة تنشأ داخل المنظمة لفحص وتقييم الأنشطة كخدمة للمنظمة، بهدف مساعدة ادارة المؤسسة على تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية من خلال تزويد ادارة المؤسسة بتقارير مرتبطة بالتحليلات والتقييمات والتوصيات والمشورة والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة وتشمل أهداف التدقيق أيضاً توفير رقابة فعالة يتكلفه معقولة (جمعة، 2011).

مما سبق يمكن للباحثة تعريف وظيفة التدقيق الداخلي الحديثة على أنها : نشاط توكيدي واستشاري مستقل وموضوعي، يهدف إلى إضافة قيمة للمنشأة، يساعد هذا النشاط في تحسين عمليات

المنشأة وتحقيق أهدافها من خلال تصميم أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وتحديد الفرص المحتملة واستغلالها، أيضًا تقييم مدى كفاءة الاجراءات الرقابية المرتبطة بمخاطر المؤسسة واتباع اجراءات ومتطلبات الحاكمة واقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها.

## 2-4-2 اهداف التدقيق الداخلي

يعتمد نجاح أي نشاط على تحديد الأهداف بدقة ووضوح، وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع مراعاة الفعالية والكفاءة والاقتصادية. وينطبق ذلك أيضًا على نشاط التدقيق الداخلي، الذي يعتبر نشاطًا لتقييم أنظمة وفعاليات المنشأة بشكل شامل، ففي الماضي، كان الهدف الرئيسي له هو اكتشاف الغش والأخطاء وضبط البيانات المحاسبية (على وآخرون، 2014)، ومع تطور مهنة التدقيق الداخلي، تغيرت أهدافه ومدى التحقق والفحص، وزادت درجة الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية، فقد حدد معهد المدققين الداخليين الأمريكي أهداف التدقيق الداخلي على النحو التالي (التميمي، 2017):

1. التأكد من تنفيذ السياسات والخطط والإجراءات التي وضعتها الإدارة دون أي انحرافات.
2. تقييم كفاءة وفعالية وسائل الرقابة المالية والمحاسبية التي تعتمد عليها المنشأة.
3. التأكد من وجود حماية كافية لأصول المنشأة ضد السرقة والاختلاس والإسراف.
4. التحقق من مدى يمكن الاعتماد على البيانات المحاسبية والإحصائية الموثوقة المسجلة في سجلات المنشأة.
5. تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية.

وترى الباحثة إن الهدف الاساسي للتدقيق الداخلي هو مساعدة الإدارة في أداء مسؤولياتها بشكل فعال، وذلك من خلال تقديم تقارير موضوعية وتوصيات وملاحظات بناءة، تتعلق بأنشطة الوحدة بشكل عام.

ولقد شهدت وظيفة التدقيق الداخلي تطوراً سريعاً في السنوات الأخيرة، وتم تعديل أهدافها لتتناسب مع المتطلبات الحديثة للشركات والمؤسسات. وفي الوقت الحالي، تتمثل أهم أهداف وظيفة التدقيق الداخلي على النحو التالي (حامد، 2019):

1. زيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها: يتم توجيه جهود التدقيق الداخلي نحو تحقيق تحسينات في العمليات التشغيلية والتشغيل الفعال بما يعزز الكفاءة والفعالية ويساهم في زيادة قيمة الشركة.

2. تقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر: يعمل فريق التدقيق الداخلي على تقييم فعالية إدارة المخاطر في المؤسسة وتحسينها، وذلك من خلال تحليل وتقييم المخاطر المحتملة وتوفير توصيات لتعزيز إطار إدارة المخاطر.

3. تقويم وتحسين فعالية الرقابة: يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وتحسينه، مما يساعد على ضمان التزام المؤسسة بالمعايير والسياسات والإجراءات المحددة وتحقيق الالتزام المطلوب.

4. تقويم وتحسين فعالية التحكم المؤسسي: يهدف التدقيق الداخلي إلى تقييم فعالية هياكل التحكم والحوكمة في المؤسسة وتحسينها، بما في ذلك التحقق من توافر آليات رقابية قوية ومنظومة تقارير داخلية فعالة.

وتجدر الإشارة إلى أنه في الوقت الحالي، لم تعد التكلفة هي العامل الوحيد الذي يحد من أداء وظيفة التدقيق الداخلي الحديثة. فقد تم توجيه الاهتمام بشكل أكبر نحو القيمة المضافة التي يمكن أن يوفرها التدقيق الداخلي، وتحقيق الفوائد الاستراتيجية والتحسينات التشغيلية، بغض النظر عن التكلفة المباشرة لتنفيذه.

## 2-4-3 الخدمات التي تؤديها وظيفة التدقيق الداخلي

وظيفة الرقابة الداخلية تطورت بشكل سريع في السنوات الأخيرة نتيجة لتزايد أهميتها في الشركات. أصبحت وظيفة التدقيق الداخلي تعتبر جهة مستقلة وموثوقة تعمل على تقييم وتنفيذ وتوضيح مخاطر الإدارة وعمليات الرقابة داخل الشركة. وتقدم وظيفة الرقابة الداخلية خدمات متنوعة يمكن تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين (جمعة، 2011):

### 1. خدمات التأكيد الموضوعي: تشمل تقديم تقييم مستقل لإدارة المخاطر، وتشمل هذه الخدمات

تقييم الروابط المالية والأداء والامتثال وسلامة النظام. يتطلب تقديم خدمات التأكيد الموضوعي أن يكون المدققون الداخليون مستقلين وموضوعيين في عملهم وأن يتمتعوا بالتكامل والكفاءة والرعاية والسلوك الأخلاقي.

### 2. الخدمات الاستشارية: تشمل الأنشطة التي يتفق عليها المدقق مع العملاء وفقاً لطبيعة ونطاق

موضوع التدقيق، من أجل تحسين أنشطة وعمليات المؤسسة، هذا وتتضمن هذه الخدمات تقديم النصح والتسهيل وتصميم العمليات وتقديم التدريب. يمكن لوظيفة التدقيق الداخلي أن تساهم في تقييم أداء وظائف الأنظمة الداخلية بشكل موضوعي وموثوق به، وتوفير توصيات محددة كخدمات استشارية.

ويمكن لوظيفة التدقيق الداخلي أيضاً أن تساهم في التحكم المؤسسي الفعال والمؤثر من خلال

(عبد ربه، 2011):

1. المساعدة في تحليل وتأكيد عوامل المخاطر.

2. العمل على تقييم النتائج وتقديم التأكيدات.

3. مساعدة الإدارة في تعزيز أولويات إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.

مما سبق ان وظيفة التدقيق الداخلي يمكن ان تساعد الادارة والمجلس عن طريق تحسين ادارة المخاطر وعمليات الرقابة وكذلك تتولى دوراً مهماً كوظيفة استشارية داخلية لتقديم تحليلات وتأكيدات وضمانات للمجلس فيما يتعلق باداء وظيفة إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية.

#### 2-4-4 جودة التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي أحد الأدوار الأساسية والضرورية لاستمرارية المنشآت وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، يتركز التدقيق الداخلي بشكل خاص على الأنشطة المالية، ويساهم في تحسين جودة المعلومات والتقارير المالية التي تخدم فئات متعددة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، يؤثر التدقيق الداخلي في تحسين الأنشطة التشغيلية من حيث كفاءة وفاعلية الوظائف والأساليب المتبعة لتحقيق أهداف المنشأة، كما يقوم بالتحقق من مدى الامتثال للضوابط والقواعد والنظم المعمول بها، مما يساهم في تقديم توصيات لتحسين الأداء وتقليل المخاطر، ولضمان جودة التدقيق الداخلي، يجب تحسين عملية التدقيق بتأسيس وتخطيط وتنفيذ خطة التدقيق، ومتابعة تنفيذ نتائج التدقيق. يجب أيضاً توفير إجراءات تنفيذية ودعم من الإدارة العليا لعملية التدقيق، وتحسين جودة الأداء في أنشطة التدقيق (رشوان وابو عرب، 2022).

#### 2-4-5 العوامل التي تؤثر في جودة التدقيق الداخلي

تم تصنيف العوامل المؤثرة في جودة التدقيق الداخلي إلى التالي (دلالة ابن حميدة، 2021):

1. **العوامل التنظيمية:** تشمل الإجراءات والتخطيط وتنظيم عمليات التدقيق، بالإضافة إلى تحديد مدى حجم العمل وتحديد الوقت الافضل لاتمام المهام، وأن يتم التخطيط بشكل جيد لضمان تنفيذ التدقيق بكفاءة وفعالية.
2. **العوامل السلوكية:** تشمل التزام فريق التدقيق بالأمانة والاستقلالية والتعاون، وضمان حياديتهم واستقلاليتهم في أداء مهامهم. يجب أن يكون لدى فريق التدقيق سلوك مهني متميز وقدرة على التعاون والتواصل الجيد مع أعضاء الشركة.

3. **العوامل الشخصية:** تعكس مؤهلات المدققين الداخليين وخبراتهم، بالإضافة إلى التدريب

المستمر الذي يحصلون عليه. يجب أن يكون لدى المدققين الداخليين المهارات الفنية والمعرفة

اللازمة لأداء مهام التدقيق بكفاءة.

4. **العوامل المتعلقة بالأساس العلمي لمهنة التدقيق:** تشمل الالتزام بالمبادئ والمعايير المهنية

لعملية التدقيق وإعداد التقارير، واستغلال الموارد بفعالية. يجب على المدققين الداخليين أن

يكونوا على دراية بالمبادئ والمعايير المهنية وأن يتبعوها في عملهم.

ما سبق يجب أن تتفاعل جميع هذه العوامل معاً لضمان جودة التدقيق الداخلي وتحقيق أهدافه

بشكل فعال.

## 2-4-6 العلاقة بين التحول الرقمي والتدقيق الاستراتيجي وجودة التدقيق الداخلي

يسهم التحول الرقمي في تحقيق الجودة في مهنة التدقيق، حيث أن استخدام الرقمنة في تنفيذ

العمليات المحاسبية يساهم بدرجة كبيرة في انجاز مهام التدقيق بكفاءة وفاعلية، ومن العوامل التي

تؤثر في جودة التدقيق الوقت والجهد المبذول في تنفيذ أنشطة التدقيق، فمن خلال استخدام التدقيق

الرقمي يتم توفير الوقت والجهد، وحتى يتم انجاز مهمة التدقيق بجودة عالية يتطلب توفر تقنيات

الالكترونية يتم استخدامها من قبل فريق تدقيق أو مدققين مؤهلين قادرين على تقييم البيانات المالية

وأدلة الاثبات بموضوعية وتساعد التقنيات الالكترونية في تحقيق الاستقلالية والحياد في تدقيق

البيانات المالية وكشف الأخطاء والتحريرات الجوهرية في البيانات المحاسبية. كما ان التحول الرقمي

يؤثر بشكل كبير في تعزيز التدقيق الاستراتيجي من خلال عدة طرق، بما في ذلك:

1. **أتمتة العمليات:** التحول الرقمي يتضمن استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتبسيط

العمليات المؤسسية، وعليه يمكن استخدام الأتمتة والتشغيل الآلي لتنفيذ المهام الروتينية في

عملية التدقيق، وهذا يساهم في تحسين كفاءة ودقة التدقيق وتوفير الوقت والجهد للمدققين

لتركيز على المهام الأكثر تحليلاً واستراتيجية.

2. **تعزيز الشفافية والمساءلة:** التحول الرقمي يتيح تتبعًا دقيقًا للعمليات والمعاملات المالية والتشغيلية، وبذلك يتمكن المدقق بمراقبة وتقييم أداء المؤسسة بشكل أفضل، كما يمكن تتبع البيانات والمعلومات بشكل أفضل وفحص العمليات والتحقق من الامتثال والمساءلة لتحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية.

3. **تحسين التواصل والتعاون:** التحول الرقمي يوفر وسائل تواصل وتعاون فعالة بين فرق التدقيق والأطراف المعنية الأخرى، حيث يمكن استخدام أدوات التعاون الرقمية والتواصل لتحسين وتسلسل تبادل المعلومات والتعاون بين المدققين والإدارة والفرق الأخرى، وهذا يعزز التنسيق وتبادل المعرفة ويساعد في تحقيق أهداف التدقيق الاستراتيجي بشكل أفضل.

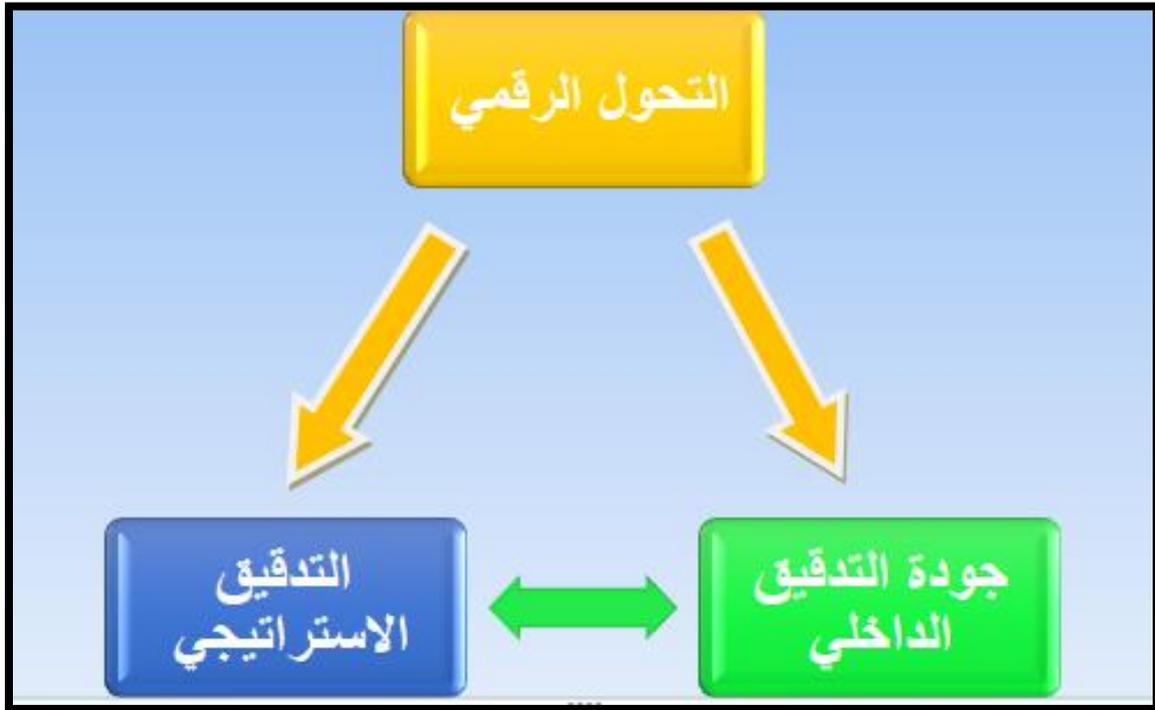
4. **توفير التوجيه الاستراتيجي:** التحول الرقمي يساهم في توفير بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يمكن للمدقق استخدام التحليلات المتقدمة لتوفير معلومات استراتيجية لتحديد الفرص والتحديات الاستراتيجية وتقديم توصيات لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

بشكل عام، يعزز التحول الرقمي التدقيق الاستراتيجي من خلال تحسين كفاءة الأنشطة لدى الشركة وتوفير الوقت والجهد وتحسين التواصل والتعاون وتوفير التوجيه الاستراتيجي، ويساهم هذا في تعزيز قدرة المدققين على تقديم قيمة مضافة للمؤسسة ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة. كما ان جودة التدقيق الداخلي لها تأثير كبير على التدقيق الاستراتيجي من خلال ما يلي:

1. **تقييم المخاطر:** يعتمد تعزيز التدقيق الاستراتيجي على حسن تقييم المخاطر فإذا كان التدقيق الداخلي غير فعال في رصد وتقييم المخاطر، فإنه يمكن أن يؤثر سلبًا على جودة التدقيق الاستراتيجي ويؤدي إلى عدم تحقيق أهداف التدقيق.

2. **البيانات والمعلومات:** يعتمد تعزيز التدقيق الاستراتيجي على البيانات والمعلومات المناسبة والكاملة فإذا لم يتم توفير هذه البيانات بشكل دقيق وموثوق، فإنه يمكن أن يؤثر على جودة التدقيق الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة.
3. **الالتزام بالمعايير والتوجيهات:** حيث ان التدقيق الداخلي ساعد في التدقيق على ان العمليات لدى المؤسسة تتم وفق السياسات والاجراءات الموضوعه، وان لم يكن هناك انضباط في التدقيق الداخلي وعدم الالتزام بالمعايير، فقد تتأثر عملية تعزيز التدقيق الاستراتيجي والقدرة على تحديد الثغرات وتحسين العمليات.
4. **توصيات التدقيق الداخلي:** يعد التدقيق الداخلي منصة لتقديم توصيات وتحسينات لتعزيز أداء المؤسسة، فإذا كانت هذه التوصيات غير كافية أو غير جيدة الجودة، تتأثر تعزيز التدقيق الاستراتيجي بعدم وجود مدخلات قيمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

والشكل رقم (2-3) يوضح العلاقة بين التحول الرقمي والتدقيق الاستراتيجي وجودة التدقيق الداخلي.



الشكل رقم (2-3): العلاقة بين التحول الرقمي والتدقيق الاستراتيجي وجودة التدقيق الداخلي

المصدر: من اعداد الباحثة

## 2-5 الدراسات السابقة

إطلعت الباحثة على الدراسات السابقة فيما يخص موضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

### 2-5-1 الدراسات العربية

دراسة (العقايبة، 2023)، بعنوان: أثر التحول الرقمي في فاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية: الدور الوسيط لجودة التدقيق الداخلي في دائرة الجمارك الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التحول الرقمي في الأبعاد المختلفة (العمليات الرقمية، وأنموذج العمل الرقمي، والتأثير على الأفراد، وأنشطة العملاء الرقمية) على فاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك باعتبار جودة التدقيق الداخلي عاملاً وسيطاً في هذا السياق. تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية على مختلف المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والإشرافية)، وتم استخدام عينة طبقية متناسبة تتكون من 340 موظفاً تم توزيع أداة الدراسة عليهم. تم استخدام برامج التحليل الإحصائي SPSS و AMOS في تحليل البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من التحول الرقمي في جميع الأبعاد المدروسة (العمليات الرقمية، وأنموذج العمل الرقمي، والتأثير على الأفراد، وأنشطة العملاء الرقمية) في دائرة الجمارك الأردنية، بالإضافة إلى وجود مستوى عالٍ من كفاءة الأنظمة المالية الإلكترونية وجودة التدقيق الداخلي. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي في جميع الأبعاد المذكورة وفاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجودة التدقيق الداخلي في فاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية في دائرة الجمارك الأردنية. تشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير وسيط جزئي لجودة التدقيق الداخلي في العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية.

وبناءً على النتائج، اوصت الدراسة بضرورة استمرار دائرة الجمارك الأردنية في التركيز على التحول الرقمي وتعزيز جميع الأبعاد المدروسة، بالإضافة إلى الاهتمام بتطوير وتقوية الأنظمة المالية الإلكترونية وجودة التدقيق الداخلي.

**دراسة (رشوان وابو عرب ،2022)، بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين جودة عملية التدقيق الداخلي.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التحول الرقمي في تعزيز جودة عملية التدقيق الداخلي في بنوك فلسطين المدرجة في بورصة فلسطين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. تم توزيع استبانة على مدققين داخليين يعملون في هذه البنوك، وبلغ عددهم 85 مدققاً. تم استخدام تحليل الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل وتفسير بيانات الاستبانة التي تم جمعها. أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام التحول الرقمي يساهم في تعزيز جودة عملية التدقيق الداخلي وقدرة المدققين على استخدام البيانات الإلكترونية لتيسير وتنفيذ عمليات التدقيق بدقة عالية. واوصت بأنه يجب على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين العمل على استخدام التحول الرقمي لتحقيق تغييرات جوهرية في تنظيم وتخطيط عمليات التدقيق وتقييم المخاطر التي قد تواجه عملية التدقيق الداخلي.

**دراسة (القنة،2022). بعنوان: أثر التدقيق الاستراتيجي في الأداء المؤسسي-الدور الوسيط لجودة المعلومات المحاسبية**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التدقيق الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال فحص أبعاد التدقيق الاستراتيجي المتمثلة في الالتزام بمبادئ الحوكمة، وإدارة المخاطر، وإدارة العمليات والتكنولوجيا، والتخطيط الاستراتيجي. كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد دور جودة المعلومات المحاسبية في تحديد العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وتتكون أبعاد جودة المعلومات المحاسبية من الملائمة والتمثيل الصادق.

تم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة، وشملت مجتمع الدراسة موظفي القطاع المالي في أمانة عمان الكبرى، ممثلين بالمديرين ورؤساء الأقسام والوحدات، وكتاب المال والمحاسبين والموظفين الإداريين، وبلغ عددهم 300 موظف وموظفة. تم توزيع استبانة شاملة على هؤلاء المشاركين، وتم جمع 251 استبانة صالحة للتحليل. تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الملائمة لأهداف الدراسة في تحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للتدقيق الاستراتيجي في أبعاده على الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى. كما أوضحت الدراسة أن جودة المعلومات المحاسبية تلعب دوراً وسيطاً في تفسير هذه العلاقة. واوصت بأنه يجب وجود إطار تنظيمي فعال يضبط جوانب الحوكمة في أمانة عمان الكبرى من قبل الإدارة العليا، وأنه ينبغي تشجيع الموظفين وتعزيز روح التعاون والمناقشة الجماعية لتبني أساليب العمل المتقدمة من قبل المديرين المباشرين.

### دراسة (رديف وبن عياد، 2021)، بعنوان: التحول الرقمي كآلية لتعزيز درجة الشمول المالي في الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على المتطلبات الضرورية لتحقيق الشمول المالي في الجزائر، مع الحفاظ على المراجع التي تدعم الأبحاث السابقة في هذا المجال. وقد أشارت الدراسة إلى أهمية توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات المالية من خلال التحول الرقمي كحلاً فعالاً في تعزيز مستوى الشمول المالي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمتلك تأثيراً إيجابياً على مستوى الشمول المالي، من خلال تقليل التكلفة المالية لمقدمي المنتجات والخدمات المالية وغير المالية، وتوفير خدمات مالية سريعة وآمنة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بأن البنوك ينبغي أن تعتمد على الخدمات المالية الرقمية وتبتكر منتجات مالية قادرة على تلبية الاحتياجات

الفعلية للعملاء . يجب أن يتخذ المشغلون في القطاع المالي في الجزائر إجراءات فعالة لتعزيز التحول الرقمي وتعزيز الوعي بأهمية الخدمات المالية الرقمية بين الجمهور .

دراسة (رشوان وآخرون ،2020)، بعنوان: التحول الرقمي وانعكاساته على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التأثيرات المترتبة على ممارسة المحاسبة والتدقيق نتيجة التحول الرقمي . تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من مكاتب المحاسبة والتدقيق (90 مدققاً)، ونقابة المحاسبين والمدققين الفلسطينية في قطاع غزة (48 عضواً). تم اختيار عينة عشوائية من هؤلاء المشاركين تتألف من 50 مدققاً و 30 عضواً. أظهرت نتائج البحث أن التحول الرقمي يوفر المهارات التكنولوجية اللازمة لتعزيز فعالية ودقة ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق بشكل واقعي . وعلاوة على ذلك، يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة رضا المستفيدين من خدمات مهنة المحاسبة . هذه النتائج تشير إلى أهمية التحول الرقمي في تعزيز ممارسة المحاسبة والتدقيق وتحسين جودة الخدمات المقدمة .

دراسة (القنبري، 2020) بعنوان: أثر التقنيات الحديثة للثورة الصناعية الرابعة على المحاسبة والمراجعة (مراجعة نظرية للدراسات السابقة).

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على التقنيات الحديثة التي نشأت نتيجة الثورة الصناعية الرابعة وتأثيرها على مجال المحاسبة والمراجعة . تم اعتماد المنهج الوصفي الوثائقي في هذا البحث، حيث تم جمع وتحليل الوثائق المتاحة من الأبحاث والمؤلفات والنشرات ذات الصلة، ومن ثم استخلاص الاستنتاجات التي تعالج أسئلة البحث . ومن بين أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هو أن التقنيات المستخدمة في الثورة الصناعية الرابعة تؤدي إلى تغييرات في مفاهيم ومبادئ تصميم أنظمة المعلومات المحاسبية، مما يسهم في تحسين جودة التقارير المالية وتقليل الاستنتاجات الشخصية وتحسين إعدادات التقديرات المحاسبية . كما يحدث تغييرات جوهرية في تنظيم وتخطيط

عمليات المراجعة وتقييم المخاطر وإجراءات المراجعة التحليلية، مع ظهور مجالات جديدة مثل المراجعة الاستثنائية والمراجعة التلقائية وتحليل البيانات الضخمة المالية. واوصت الدراسة بأن يتكيف مجال المحاسبة والمراجعة بسرعة مع التطورات التي تطرأ على بيئة الأعمال نتيجة زيادة اعتماد تقنيات الثورة الصناعية الرابعة. ويجب أن تأخذ إدارة الشركة قضايا الأمن السيبراني في الاعتبار عند وضع استراتيجية الشركة.

### دراسة (المصدر ونصر الله، 2020)، بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المغامم المترتبة على تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات، ودور التحول الرقمي في رفع من أداء الخدمات الحكومية. تم استخدام المنهج الوصفي لاستعراض ضرورة التحول الرقمي في تحسين الخدمات الإلكترونية في فلسطين بالاعتماد على الأدبيات المنشورة في الكتب والمجلات العلمية ومواقع الإنترنت نوات العلاقة بالموضوع، واطهرت نتائج الدراسة وجود مستوى منخفض من التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في فلسطين، ووجود أثر مهم ودال إحصائياً لتطبيق الرقمنة والتحول الرقمي في تقديم الخدمات الحكومية على فاعلية وجودة الخدمات التي توفرها مختلف المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

### دراسة (إبراهيم وإبراهيم، 2019)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية الوطنية، في السودان

هدفت الدراسة إلى فهم التخطيط الاستراتيجي وتقييم فاعلية الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية في جمهورية السودان. تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة توزعت على عينة مؤلفة من الإداريين التنفيذيين في الاتحادات الرياضية الوطنية في جمهورية السودان، وبلغ حجم العينة 45 فرداً.

أظهرت نتائج الدراسة أن الإداريين يمتلكون فهماً واضحاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد. وتتوفر في الاتحادات الرياضية كفاءات إدارية تؤمن بأهمية التخطيط الاستراتيجي، ومع ذلك، لا توجد خطط محددة تستهدف الحصول على مصادر تمويل للاتحادات الرياضية. كما كشفت الدراسة عن قصور في مشاركة العاملين والموظفين والفنيين في عملية التخطيط الاستراتيجي. واوصت الدراسة بضرورة تأهيل الكوادر البشرية في مجال التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية علمية لتعزيز الفاعلية المؤسسية. كما توصي بوضع قواعد وشروط لانتقاء الإداريين في الاتحادات الرياضية بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة.

#### دراسة (بودلال وبن حمادي، 2018)، بعنوان: التدقيق الاستراتيجي ودوره في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية - تأصيل نظري

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التدقيق الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال الاعتماد على الأسس النظرية المتعلقة بهذا الموضوع. تم استخدام الكتب والمجلات والدراسات السابقة كمصادر أساسية للتأصيل النظري. أظهرت الدراسة عدة نتائج، بما في ذلك أن التدقيق الاستراتيجي هو نوع من أنواع التدقيق يركز على فحص وتقييم العمليات الإدارية الاستراتيجية للتأكد من أنها تتم وفقاً للقواعد والمعايير المناسبة لضمان تحقيق النتائج المخطط لها. اوصت الدراسة بضرورة التركيز على تنفيذ مهام التدقيق الاستراتيجي بهدف زيادة فاعلية وكفاءة أداء المؤسسة والإدارة الاستراتيجية، وأيضاً زيادة الدورات التدريبية للمدققين لتعزيز اكتساب الخبرات والمهارات في هذا المجال.

#### دراسة (سكاك، 2015)، بعنوان : التدقيق الاستراتيجي ودوره في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات

هدفت الدراسة إلى تقييم دور التدقيق الاستراتيجي في إدارة المؤسسات والتأكيد على أهميته في التأقلم مع البيئة المتغيرة وتحقيق النمو المستدام. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه

الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة توزعت على عينة تضم 15 مؤسسة اقتصادية وصناعية وخدمية في ولاية سطييف.

أظهرت نتائج الدراسة ضعفاً في مستوى الوعي ببرنامج التدقيق الاستراتيجي وأساليبه، حيث أعرب معظم المشاركين عن عدم معرفتهم الكافية بأساليب التدقيق الاستراتيجي في مؤسساتهم. توصلت الدراسة بضرورة ضمان نجاح عملية التدقيق الاستراتيجي وتأثيره الفعال على أداء العمل عن طريق تعزيز الفهم الاستراتيجي السليم لسياسات المؤسسة.

دراسة (راضي والزالمي، 2014)، بعنوان: **تدقيق الأداء الاستراتيجي وقياس مدى تطبيقه في العراق**

هدفت الدراسة إلى توضيح المفاهيم الأساسية للتدقيق الاستراتيجي للأداء، وتحديد أهميته ومتطلبات تطبيقه في العراق. تمت دراسة مراقبي الحسابات العاملين في ديوان الرقابة المالية، وبلغت عينة الدراسة 100 مراقب مالي. تم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

أظهرت الدراسة عدة نتائج، بما في ذلك عدم استخدام مفهوم التدقيق الاستراتيجي للأداء في العراق وعدم إدراك مراقبي الحسابات لأهميته. كما أظهرت الدراسة أنهم يفتقرون إلى معرفة شاملة بمراحل تنفيذ التدقيق الاستراتيجي. واوصت الدراسة بضرورة توفير الاحتياجات الأساسية لتطبيق التدقيق الاستراتيجي للأداء في الوحدات الاقتصادية والعمل على تعزيزها.

#### 2-4-2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Khatib and Alshwabkeh، 2022)، بعنوان:

**Digital Transformation and Its Impact on Strategic Supremacy Mediating Role of Digital HRM**

هدفت الدراسة التي أجريت على شركتي الاتصال المحمول في فلسطين (جوال وأوريدو) إلى تحديد تأثير التحول الرقمي كمتغير مستقل على السيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، مثل العمليات

الرقمية، وأنموذج العمل الرقمي، وتأثيره على الأفراد، وتجربة العملاء. كما هدفت الدراسة إلى فهم الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الرقمية في التوسط بين التحول الرقمي والسيادة الاستراتيجية. لحل مشكلة الدراسة، تم استخدام المنهج الكمي وتوزيع استبانة إلكترونية على مقياس ليكرت السباعي، وتم استهداف عينة من 201 مديرًا تم اعتبارها ممثلة لمجتمع الدراسة المكون من 420 مديرًا من الإدارتين العليا والوسطى في الشركتين. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي قوي للتحول الرقمي في السيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية. تم تحديد إدارة الموارد البشرية الرقمية كمتغير وسيط جزئي في العلاقة بين التحول الرقمي والسيادة الاستراتيجية.

وأوصت الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية متعمقة لفهم أثر التحول الرقمي في السيادة الاستراتيجية باستخدام متغيرات رقمية أخرى.

دراسة (Khattab et al., 2022)، بعنوان:

### **Impactui Digital Transformationum in Internum Audit Quality et ejus Reflexio de amplificazione Qualitatis Financial Relationis "Studium empiricum"**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي وجودة التدقيق الداخلي، وتحديد تأثيرها على جودة التقارير المالية. تم اعتماد منهجية المسح كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع 112 نسخة من الاستبيان، وقد تم الحصول على 79 استبيانًا صحيحًا وكاملًا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وجودة التدقيق الداخلي، وأن التحول الرقمي يساهم في تعزيز جودة التقارير المالية.

أوصت الدراسة بأهمية وضع لوائح وقوانين جديدة لتنظيم استخدام التحول الرقمي في مجال التدقيق الداخلي، بهدف تأمين وحماية المستخدمين. وتشدد الدراسة أيضًا على ضرورة استخدام التحول الرقمي في جميع أنشطة الشركات كوسيلة لتقليل التكاليف.

دراسة (Kraus et al., 2022)، بعنوان:

### **Digital Transformation in Business and Management Research: An Overview of the Current Status quo**

هدفت الدراسة إلى تحديد مراحل التطور الموضوعي للتحول الرقمي في مجال إدارة الأعمال، وتطوير إطار نظري يربط بين التحول الرقمي وعلوم الإدارة. تم اعتماد الدراسة النوعية وتحليل 217 مقالاً منشوراً في مجلات متخصصة رائدة في علوم الإدارة والتجارة باستخدام إجراءات منهجية متنوعة. تناولت الدراسة الجهود البحثية في مجال التحول الرقمي في علوم الإدارة وإدارة الأعمال، وكشفت عن التحديات الناشئة والسلبيات المرتبطة بعمليات التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة دراسة العواقب الأخلاقية والآثار الثقافية والاجتماعية للتحول الرقمي، على الرغم من الترويج المكثف لهذه العمليات.

دراسة (Abdelraheem et al., 2021)، بعنوان:

### **The Effect Information Technology on the Quality of Accounting Information in Sudan**

هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير استخدام تقنية المعلومات على جودة المعلومات المحاسبية. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تم اختيار بنك النيل في السودان كمجتمع للدراسة. تكونت عينة الدراسة من إداريين ومحاسبين وفنيين ومراجعين داخليين، وتم توزيع 120 استبانة وتم استرداد 104 استبانة من المشاركين.

أظهرت الدراسة عدة نتائج، بما في ذلك تأثير مباشر لتكنولوجيا المعلومات على جودة المعلومات المحاسبية من خلال عمليات جمع ومعالجة وتخزين البيانات وإرسال المعلومات إلى المستخدمين. وأوصت الدراسة عدة توصيات، بما في ذلك ضرورة دراسة خطوات تقنية المعلومات بكافة أبعادها وتحليل تأثير الجوانب الأخرى لتقنية المعلومات على جودة المعلومات المحاسبية. يوصى أيضاً بمواصلة البحث في هذا المجال لفهم أفضل لتأثير تكنولوجيا المعلومات على جودة المعلومات المحاسبية.

دراسة (Almaleeh, 2021) بعنوان :

**Exploratory, the impact of digital transformation on audit quality findings from a Delphi study.**

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على جودة عملية المراجعة. لتحقيق هذا الهدف، تم استخدام منهجية Delphi لتطوير عشرين تنبؤًا بتأثير التحول الرقمي على عناصر جودة عملية المراجعة، وهي المدخلات، والإجراءات، والمخرجات، والتفاعل بين أصحاب المصلحة، وبيئة العملية المراجعة. تم تقييم هذه التنبؤات من خلال جولتين من مراجعي الحسابات في مصر.

أظهرت نتائج الدراسة أن مراجعي الحسابات المصريين يتوقعون تغيرات هامة في عناصر جودة عملية المراجعة نتيجة انتشار التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بمؤهلات المراجعين، وإجراءات المراجعة المطبقة، وتوقيت إصدار تقارير المراجعة. ومن ناحية أخرى، اتفق مراجعو الحسابات على أن التحول الرقمي لن يؤثر بصورة كبيرة على عناصر جودة المراجعة المتعلقة بثقة المستخدمين وتوافق معايير المراجعة مع الواقع العملي للمهنة.

دراسة (Hoshang et al., 2020)، بعنوان:

**“The role of adopting strategic audit to improve audit quality”**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور اعتماد أسلوب التدقيق الاستراتيجي في تحسين جودة عملية المراجعة. تم اعتماد التدقيق الاستراتيجي كمتغير مستقل وتم تقسيمه إلى تدقيق حالة الشركة، وتدقيق البيئة الداخلية، وتدقيق البيئة الخارجية، وتدقيق أصحاب المصلحة. وتم استخدام الجودة المراجعة كمتغير تابع. تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 80 شخصًا، وتم قبول 72 استبيانًا للتحليل النهائي. شملت العينة مديري المالية، ورؤساء الدوائر المالية، والمحاسبين، والمراجعين الداخليين والخارجيين. أظهرت الدراسة عددًا من النتائج الرئيسية، بما في ذلك دور مهم لاعتماد أسلوب التدقيق الاستراتيجي من خلال تدقيق حالة الشركة في تحسين

جودة المراجعة. كما أظهرت الدراسة أيضًا دورًا هامًا لاعتماد أسلوب التدقيق الاستراتيجي من خلال تدقيق البيئة الداخلية وتدقيق البيئة الخارجية وتدقيق أصحاب المصلحة في تحسين جودة المراجعة.

دراسة (Nathanaël et al., 2020)، بعنوان:

**“Effects of digitalisation of organisations on internal audit activities and practices”**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تعديل وظيفة التدقيق الداخلي (IAF) أنشطتها وممارساتها في سياق تحول المنظمات نحو الرقمنة. يركز هذا البحث بشكل خاص على دور تحليلات البيانات وأداء الأنشطة الاستشارية من قبل المدققين الداخليين. تعتمد هذه الدراسة على استطلاع أجري مع 82 من رؤساء التدقيق التنفيذيين المقيمين في الولايات المتحدة الأمريكية وأعضاء معهد المدققين الداخليين. تشير النتائج المستخلصة من الدراسة إلى النقاط التالية: أولاً، هناك علاقة إيجابية بين مستوى رقمنة المنظمة واستخدام تحليلات البيانات من قبل المدققين الداخليين خلال أداء مهامهم. ثانياً، تشير النتائج أيضًا إلى أن مستوى الرقمنة في المؤسسة له تأثير غير مباشر على نسبة التخطيط المخصصة للأنشطة الاستشارية في التدقيق الداخلي. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر استخدام تحليلات البيانات وسيطاً في العلاقة بين مستوى رقمنة المنظمة ونسبة التخطيط المخصصة للأنشطة الاستشارية في التدقيق الداخلي.

دراسة (Karim et al., 2020)، بعنوان:

**The role of adopting strategic audit to improve audit quality**

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور تبني أسلوب التدقيق الاستراتيجي في تحسين جودة التدقيق. يُعدُّ التدقيق الاستراتيجي نظامًا يُستخدم لتقييم مدى تنفيذ استراتيجيات الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها وأهدافها الاستراتيجية. استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا، وتم تشكيل عينة الدراسة من محاسبي الشركات الصناعية في إقليم كوردستان. تم استخدام استبانة وتوزيعها على 80 محاسبًا في القطاع الصناعي، وتم استرداد 72 استبانة من المشاركين. أظهرت النتائج عدة نتائج، بما في ذلك وجود دور كبير لاعتماد أسلوب التدقيق الاستراتيجي في تحسين جودة التدقيق. كما أوصت الدراسة

إلى عدة توصيات، بمن فيها ضرورة قيام مكاتب التدقيق بتنفيذ التدقيق الاستراتيجي باستخدام أسلوب تدقيق البيئة الخارجية للشركة، بناءً على طلب الشركات، وذلك لتحسين جودة التدقيق وتأثيرها على أداء الشركة.

دراسة (shible et al., 2020)، بعنوان:

### **The Role of the Strategic Auditing Improving Industrial Companies Performance**

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التدقيق الاستراتيجي وأهميته كنظام إداري متكامل يعكس رؤية الشركة الاستراتيجية وقيم تحقيق أهدافها. تم استخدام استبانة لجمع البيانات اللازمة، وشملت مجتمع الدراسة العاملين في الشركات الصناعية في محافظة البصرة. بلغت عينة الدراسة 130 موظفًا. أظهرت النتائج عدة نتائج، بما في ذلك مساهمة التدقيق الاستراتيجي في تحسين الأداء الاقتصادي والتنظيمي والاجتماعي والبيئي للشركة. قدمت الدراسة توصيات تشمل أهمية تنفيذ التدقيق الاستراتيجي في الشركات لتحسين الأداء العام، من خلال تحليل استراتيجيات التنفيذ بشكل عام والاستراتيجيات المالية والمحاسبية بشكل خاص.

دراسة (Momanyi, 2018)، بعنوان :

### **Impact of Auditing Strategy on Performance of Public Universities in Kenya**

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التدقيق الاستراتيجي على أداء الجامعات الحكومية في كينيا. رغم وجود العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أسباب مختلفة لضعف الأداء المالي لتلك الجامعات، فقد استندت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي. تمت دراسة مجتمع البحث المكون من 1569 موظفًا يشغلون مناصب إدارية في 29 جامعة حكومية في كينيا. تم اختيار عينة مكونة من 407 موظفين. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معتدلة وذات دلالة إحصائية بين التدقيق الاستراتيجي والأداء التنظيمي للجامعات الحكومية في كينيا. قدمت الدراسة العديد من التوصيات، بما في ذلك ضرورة تطبيق جميع معايير التدقيق الاستراتيجي بشكل كامل في الجامعات الحكومية

في كينيا. كما أوصت الدراسة بإجراء مزيد من الأبحاث على الجامعات الخاصة والقطاعات الأخرى مثل القطاع الصناعي.

دراسة (Carin et el، 2017) بعنوان:

**The effects of digitalization on auditors tools and working method.**

هدفت هذه الدراسة إلى زيادة الفهم حول تأثير الرقمنة على أدوات وأساليب مهنة التدقيق. تم تنفيذ 14 مقابلة شبه منظمة مع مدققين وممارسين في مجال التدقيق، وتم التركيز على استخلاص الاستنتاجات من هذه المقابلات. أظهرت النتائج أن التأثير يكون أكثر وضوحًا على المراجعين وأساليب عملهم بدلاً من الأدوات المستخدمة، نظرًا للتحويل نحو العمل الإلكتروني والمرونة المتزايدة في مجال التدقيق. كما كشفت الدراسة أيضًا عن تأثير الرقمنة على التعليم والمنهجيات في مهنة التدقيق، حيث يعتبر التطوير المستمر للتعليم والمنهجيات ضروريًا لمواكبة التحولات التنافسية في هذا المجال.

دراسة (Meuldijk، 2017) بعنوان:

**“Impact of digitization on the audit profession”**

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تقدم التطورات الرقمية بوتيرة متسارعة، وأن هناك مستوى عالٍ من عدم اليقين بشأن التقنيات التي ستتجح حقا خلال السنوات الثلاث إلى العشر القادمة، وتوصلت أنه من الواضح أن الرقمنة سيكون لها تأثيرها على المدققين الذين سيضطرون إلى إعادة التفكير في مناهج التدقيق الخاصة بهم وربما في مهنتهم ككل. وقد أوصت أنه من الضروري للغاية للمدققين مواكبة التغيير الرقمي، وفهم التأثير وامتلاك الكفاءة للتعامل معه. لذلك يجب على المدققين تحديد استراتيجية رقمية. كما ويجب عليهم استكشاف التجارب والشراكة مع الآخرين أو حتى اكتساب شركات ناشئة، كما ويجب عليهم تدريب موظفيهم وتحويلهم ودفع ثقافة الابتكار لديهم.

بعد تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ولتسهيل

الاطلاع على محتوى الدراسات تم اعداد الجدول التالي:

## الجدول رقم (1-2) ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية والانجليزية

الرقم	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
1	العقابلة (2023)	اثر التحول الرقمي في فاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية: الدور الوسيط لجودة التدقيق الداخلي في دائرة الجمارك	التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، وأنموذج العمل الرقمي، والتأثير على الأفراد، وأنشطة العملاء الرقمية) في فاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية بوجود جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط في دائرة الجمارك الأردنية	وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لتحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، أنموذج العمل الرقمي، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) في فاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية، وفي جود التدقيق في الجمارك الأردنية	اثره الإطار النظري للمتغير المستقل والتعريفات الإجرائية وانموذج الدراسة
2	القنة (2022)	أثر التدقيق الاستراتيجي في الأداء المؤسسي - الدور الوسيط لجودة المعلومات المحاسبية	الوقوف على أثر التدقيق الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بمبادئ الحوكمة، وإدارة المخاطر، وإدارة العمليات والتكنولوجيا، والتخطيط الاستراتيجي) في الأداء المؤسسي بأبعاده (المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو) في أمانة عمان الكبرى	وجود أثر لتدقيق الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بمبادئ الحوكمة، وإدارة المخاطر، وإدارة العمليات والتكنولوجيا، والتخطيط الاستراتيجي) في الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى	اثره الإطار النظري للمتغير التابع والتعريفات الإجرائية وانموذج الدراسة
3	رشوان وابو عرب (2022)	دور التحول الرقمي في تحسين جودة عملية التدقيق الداخلي	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين جودة عملية التدقيق الداخلي	أن استخدام التحول الرقمي يساهم في ضمان جودة عمل المدقق الداخلي والقدرة على استخدام البيانات الإلكترونية لتسهيل إنجاز وتنفيذ عملية التدقيق بدقة عالية.	اثره الإطار النظري للمتغير التابع
4	Khatib and Alshawabkeh (2022)	Digital Transformation and Its Impact on Strategic Supremacy	التعرف إلى أثر التحول الرقمي كمتغير مستقل بأبعاده (العمليات الرقمية،	أن هناك أثراً إيجابياً جيداً لتحول الرقمي في السيادة	اثره الإطار النظري للمتغير المستقل والتابع

الرقم	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
		Mediating Role of Digital HRM	وأنموذج العمل الرقمي، والتأثير على الأفراد، وتجربة العملاء)، في (السيادة الاستراتيجية) كمتغير تابع بأبعادها (نطاق التأثير، والتكوين التنافسي، والضغط التنافسي)	الاستراتيجية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية، كما أن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي متغير وسيط وجزئي في العلاقة بين التحول الرقمي والسيادة الاستراتيجية.	وربطها مع نتائج الدراسة الحالية
5	Kraus et al (2022)	Digital Transformation in Business and Management Research: An Overview of the Current Status quo	هدفت الدراسة إلى رسم خريطة، توضح مراحل التطور الموضوعي لتحول الرقمي في مجال إدارة الأعمال، إضافة إلى تطوير إطار نظري يربط بين التحول الرقمي وعلوم الإدارة.	على الرغم من الترويج الحثيث لعمليات التحول الرقمي، إلا أنه ينبغي بحث العمليات الأخلاقية، والآثار الثقافية والاجتماعية لتحول الرقمي.	اثراء الإطار النظري للمتغير المستقل والتابع وربطها مع نتائج الدراسة الحالية.
6	Khattab et al (2022)	Impactui Digital Transformationum in Internum Audit Quality et ejus Reflexio de amplificatione Qualitatis Financial Relationis "Studium empiricum	فحص العلاقة بين التحول الرقمي وجودة التدقيق الداخلي وتأثيره على جودة التقارير المالية	أن التحول الرقمي له علاقة إيجابية بجودة التدقيق الداخلي وتعزيز جودة التقارير المالية	اثراء الإطار النظري للمتغير المستقل وربطها مع نتائج الدراسة الحالية
7	رديف وبن عياد (2021)	التحول الرقمي كآلية لتعزيز درجة الشمول المالي في الجزائر	هدفت الدراسة إلى التركيز على المتطلبات الضرورية لتحقيق الشمول المالي في الجزائر؛ لما له من أهمية في توسعة دائرة المستفيدين من الخدمات المالية.	أن التحول الرقمي يؤثر على مستوى الشمول المالي، من خلال تخفيض التكلفة المالية لمقدمي المنتجات والخدمات المالية وغير المالية، وتقديم خدمات مالية سريعة وآمنة	اثراء الإطار النظري للمتغير المستقل والتابع وربطها مع نتائج الدراسة الحالية
8	Abdelraheem et al. (2021)	The Effect Information Technology on the Quality of Accounting	التعرف على تأثير استخدام تقنية المعلومات على جودة المعلومات المحاسبية	أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل مباشر على جودة	اثراء الإطار النظري للمتغير المستقل والتابع

الرقم	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
		Information in Sudan		المعلومات المحاسبية من خلال جمع ومعالجة وتخزين البيانات وإرسال المعلومات إلى مستخدميها	وربطها مع نتائج الدراسة الحالية
9	Almaleeh (2021)	Exploratory, the impact of digital transformation on audit quality findings from a Delphi study	استكشاف أثر التحول الرقمي على جودة المراجعة	أن التحول الرقمي لن يؤثر بصورة كبيرة على محددات جودة المراجعة المتعمقة بفقدان عملية المراجعة لثقة المستخدمين، اتساع فجوة التوقعات بين معايير المراجعة والواقع العملي للمهنة	اثرء الإطار النظري للمتغير المستقل
10	Hoshang et al (2020)	The role of adopting strategic audit to improve audit quality	التعرف على دور الاتجاه نحو تبني أسلوب تدقيق استراتيجي لتحسين جودة المراجعة. تم اعتماد أسلوب التدقيق الاستراتيجي كمتغير مستقل من خلال (تدقيق حالة الشركة ، تدقيق البيئة الداخلية ، تدقيق البيئة الخارجية ، تدقيق أصحاب المصلحة) وجودة التدقيق كمتغير تابع	وجود دور كبير لـ اعتماد أسلوب المراجعة الإستراتيجية من خلال (تدقيق حالة الشركة) لتحسين جودة المراجعة	اثرء الإطار النظري وربطها مع نتائج الدراسة الحالية
11	Nathanaël et al (2020)	Effects of digitalisation of organisations on internal audit activities and practices	التحقيق في كيفية قيام وظيفة التدقيق الداخلي (IAF) بتعديل أنشطتها وممارساتها فيما يتعلق برقمنة المنظمة	أن مستوى الرقمنة في المؤسسة له تأثير غير مباشر على نسبة تخطيط التدقيق الداخلي المخصص للأنشطة الاستشارية	اثرء الإطار النظري وربطها مع نتائج الدراسة الحالية
12	Karim et al. (2020)	The role of adopting strategic audit to improve audit quality	التعرف إلى دور تبني أسلوب التدقيق الاستراتيجي لتحسين جودة التدقيق	وجود دور كبير لاعتماد أسلوب التدقيق الاستراتيجي لتحسين جودة التدقيق	اثرء الإطار النظري وربطها مع نتائج الدراسة

الرقم	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
					الحالية
13	shible et al (2020)	The Role of the Strategic Auditing Improving Industrial Companies Performance	التعرف على مفهوم التدقيق الاستراتيجي وأهميته كنظام إداري بديل ومتكامل وشامل يعكس الرؤية الإستراتيجية لشركة ويقوم مدى تحقيق أهدافها.	ان التدقيق الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي والتنظيمي والاجتماعي والبيئي للشركة	اثراء الإطار النظري للمتغير المستقل والتابع وربطها مع نتائج الدراسة الحالية
14	المصدر ونصر الله (2020)	دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين	التعرف على أهم المغنم المترتبة على تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات، ودور التحول الرقمي في رفع من أداء الخدمات الحكومية.	وجود مستوى منخفض من التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في فلسطين، ووجود أثر مهم ودال إحصائياً لتطبيق الرقمنة والتحول الرقمي في تقديم الخدمات الحكومية على فاعلية وجودة الخدمات التي توفرها مختلف المؤسسات الحكومية الفلسطينية.	اثراء الإطار النظري للمتغير المستقل والتابع وربطها مع نتائج الدراسة الحالية
15	(القنبري (2020)	أثر التقنيات الحديثة للثورة الصناعية الرابعة على المحاسبة والمراجعة (مراجعة نظرية للدراسات السابقة)	سليط الضوء على التقنيات الحديثة التي أفرزتها الثورة الصناعية الرابعة وآثارها على المحاسبة والمراجعة	أن تقنيات الثورة الصناعية الرابعة تعمل على إحداث تغييرات في مفاهيم ومبادئ تصميم نظم المعلومات المحاسبية، وتحسين جودة التقارير المالية والتقليل من إصدار الأحكام الشخصية	اثراء الإطار النظري للمتغير التابع
16	رشوان وآخرون (2020)	التحول الرقمي وانعكاساته على	التعرف على التحول الرقمي وانعكاساته على ممارسة المحاسبة والتدقيق	أن التحول الرقمي يوفر المهارات التكنولوجية اللازمة	اثراء الإطار النظري للمتغير المستقل

الرقم	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
		ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق		لنجاح ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق بشكل واقعي ويجعلها أكثر فاعلية ودقة، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين من خدمات مهنة المحاسبة.	
17	طيباوي (2020)	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	التعرف على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة.	هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	اثراء الإطار النظري للمتغير المستقل والتابع وربطها مع نتائج الدراسة الحالية
18	إبراهيم وإبراهيم (2019)	التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية الوطنية، في السودان	التعرف على التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية في جمهورية السودان	أن الإداريين يمتلكون فهم واضح حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدرجة جيدة، وتتوفر في الاتحادات الرياضية كفاءات إدارية تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته وعدم وجود خطط تستهدف الحصول على مصادر تمويل للاتحادات الرياضية	اثراء الإطار النظري للمتغير المستقل والتابع وربطها مع نتائج الدراسة الحالية
19	بودلال وبن حمادي (2018)	التدقيق الاستراتيجي ودوره في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية - تأصيل نظري	التعرف على دور التدقيق الاستراتيجي في إدارة المؤسسة الاقتصادية	أن التدقيق الاستراتيجي نوع من أنواع التدقيق ويرتكز على فحص وتقييم الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن العمليات تجري ضمن	اثراء الإطار النظري للمتغير المستقل والتابع وربطها مع نتائج الدراسة الحالية

الرقم	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
				قواعد سليمة لضمان النتائج المخطط لها.	
20	Momanyi (2018)	Impact of Auditing Strategy on Performance of Public Universities in Kenya	التعرف على أثر التدقيق الاستراتيجي على أداء الجامعات الحكومية في كينيا	أن هناك علاقة إيجابية معتدلة وذات دلالة إحصائية بين التدقيق الاستراتيجي والأداء التنظيمي للجامعات الحكومية في كينيا.	اثرء الإطار النظري وربطها مع نتائج الدراسة الحالية
21	Carin et el (2017)	The effects of digitalization on auditors tools and working method	بحث زيادة فهم تأثير الرقمنة على أدوات وأساليب مهنة التدقيق	أن التأثير على المراجعين وأساليب عملهم أكثر بروزاً من التأثير على الأدوات بسبب العمل اللاورقي والمرونة المتزايدة، كما تكشف التأثير على التعليم والمنهجية، حيث يعتبر مهم في عملية التدقيق حيث يتم تطويره تماشياً للاحتياجات التنافسية	اثرء الإطار النظري
22	Meuldijk (2017)	Impact of digitization on the audit profession	توضيح مدى تقدم التطورات الرقمية بوتيرة متسارعة، وأن هناك مستوى عال من عدم اليقين بشأن التقنيات التي ستجح حقا خلال السنوات الثلاث إلى العشر القادمة	وتوصلت أنه من الواضح أن الرقمنة سيكون لها تأثيرها على المدققين الذين سيضطرون إلى إعادة التفكير في مناهج التدقيق الخاصة بهم وربما في مهنتهم ككل	اثرء الإطار النظري
23	سكاك (2015)	التدقيق الاستراتيجي ودوره في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات	تقدير الدور الذي يمثله التدقيق الاستراتيجي في مجال الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات	إعلام الأفراد ببرنامج التدقيق الاستراتيجي بشتى مراحله قبل بدء العملية، حيث أظهرت	اثرء الإطار النظري للمتغير المستقل

الرقم	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
				الدراسة ضعف في هذا المجال حيث عبر أغلبية المجيبين عن عدم علمهم بطرائق التدقيق الاستراتيجي على مستوى مؤسساتهم	
24	راضي والزملي (2014)	تدقيق الأداء الاستراتيجي وقياس مدى تطبيقه في العراق	بيان الاساسيات المعرفية لتدقيق الأداء الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية والمتطلبات التطبيق في العراق	إن مفهوم التدقيق الاستراتيجي غير مستخدم في العراق ولا يستوعب مراقبو الحسابات أهمية التدقيق الاستراتيجي.	اثراء الإطار النظري للمتغير المستقل والتابع

#### 2-4-3 ما يميز الدراسة الحالية عن السابقة

الدراسة الحالية تهدف إلى تحديد تأثير التحول الرقمي في أبعاده المختلفة (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. تركز الدراسة أيضًا على جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط. يتميز هذا الهدف بالتباين مع الدراسات السابقة التي اختلفت في أهدافها ومتغيراتها. بالإضافة إلى ذلك، تتميز الدراسة الحالية بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها من موظفي البنوك التجارية الأردنية. هذا يعد اختلافًا عن الدراسات السابقة التي لم تختار نفس المجتمع وعينة الدراسة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة والإجراءات

#### 3-1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للمنهجية المستخدمة في إجراء هذه الدراسة، إذ يتضمن وصفاً لاسلوب الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك خطوات بناء الاستبانة وأداة جمع البيانات ومدى ثباتها وصدقها، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

#### 3-2 منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة؛ حيث تم وصف المتغيرات المرتبطة بالتحول الرقمي والتدقيق الاستراتيجي وجودة التدقيق الداخلي. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الكمية الوصفية، حيث تهدف إلى فهم أثر التحول الرقمي في أبعاده المختلفة (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية من خلال جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط، إذ تصف ظاهرة حالية على أرض الواقع حيث سيتم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي، واختبار فرضياتها لتحقيق اهدافها، ومعرفة التغيرات والتباينات في المتغير التابع " التدقيق الاستراتيجي " بسبب التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل " التحول الرقمي "، إذ إنه يوفر معلومات عن مستوى تطبيق المتغيرات الرئيسية، والتعبير عنها إحصائياً باستخدام الجداول والأرقام والإستفادة منها.

#### 3-3 مجال الدراسة

تم اختيار البنوك التجارية الأردنية كمجال لهذه الدراسة لعمليها في بيئة ديناميكية شديدة التنافس، ويبلغ عدد البنوك المصنفة كبنوك تجارية أردنية (12) بنك وذلك وفقاً لدليل البنوك الصادر عن البنك المركزي، كما هو موضح في الجدول رقم (3-1).

### الجدول رقم (1-3) مجال الدراسة

اسم البنك	الرتبة
البنك العربي	1
بنك الأردن	2
بنك القاهرة عمان	3
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	4
البنك الأهلي الأردني	5
البنك الأردني الكويتي	6
البنك الاستثماري	7
بنك الإتحاد	8
بنك الاستثمار العربي الأردني	9
البنك التجاري الأردني	10
بنك المال الأردني	11
بنك المؤسسة العربية المصرفية / الأردن	12

### 4-3 الاستراتيجية المتبعة

اعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح بالعينة، حيث تم أخذ جزء من أفراد مجتمع الدراسة من موظفين البنوك، الذين تم توزيع الاستبانة عليهم وتحليل البيانات التي تم جمعها للوصول إلى النتائج.

### 5-3 مجتمع الدراسة وعينتها

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات المتعلقة بالظاهرة التي يدرسها الباحث، ويشمل ذلك الأفراد والأشخاص والأشياء المرتبطة بمشكلة الدراسة (الجسار، 2020). في هذه الدراسة، يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في دائرة التدقيق الداخلي والدائرة المالية في البنوك التجارية الأردنية، والذين يبلغ عددهم 564 فردًا وفقًا للإحصاءات التي تم تزويد الباحثة بها الموجودة في قسم الموارد البشرية لدى البنوك التجارية الأردنية. وقد تم استهداف المسميات الوظيفية التالية في هذه الدوائر بسبب ارتباطها المباشر بالتدقيق الاستراتيجي وشملت (مدير الدائرة، مساعد المدير، رئيس القسم، مدقق داخلي)، وبلغ عددهم (226) فرداً.

واعتمدت الدراسة في أسلوب توزيع الاستبانة على طريقة العينة العشوائية بسيطة ( Simple Random Sample)، "والعينة العشوائية البسيطة يقصد بها أن يكون هناك احتمال متساوي أمام جميع أفراد مجتمع الدراسة ليتم اختيارهم" (النجار وآخرون، 2020)، حيث تم توزيع (72) استبانة عليهم من خلال تصميم Google Drive، وبواقع (6) استبانة لكل بنك، وتم استلام (63) استبانة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد (87%) تقريباً، وتعتبر هذه النسبة ممثلة لمجتمع الدراسة ويمكن الاعتماد عليها في استكمال اجراءات الدراسة، ووفقاً ل (Sekaran and Bougie, 2020) فإنه يعتبر نسبة استجابة (86%) كحد أدنى مناسبة لأغراض البحث.

وبإجراء "تأكيدي على كفاية حجم العينة المشاركة بالدراسة تم إخضاعها إحصائياً لتحليل KMO (Kaiser- Mayers- Olkin) (كيزر-مميز-اولكين)"، "وهي أداة تستخدم لتوضيح كفاية حجم العينة المشاركة في الدراسة، حيث ينبغي أن تكون قيمة ( $0.5 \leq KMO$ ) ليكون حجم عينة الدراسة كافياً وممثل إحصائياً للمجتمع الأصلي" (Field, 2018).

الجدول رقم (3-2): تحليل كفاية حجم العينة (KMO & Bartlett's Test)

0.557	يزر-مميز-اولكين لقياس كفاية أخذ العينات	
2653.535	مربع كاي (Approx. Chi-Square)	اختبار بارتلليت
780	درجة الحرية (df)	
0.00	مستوى الدلالة (Sig)	

"بالنظر إلى نتائج الجدول (3-2) يتضح أن قيمة ( $KMO=0.557$ ) وهي أكبر من القيمة المفترضة لكفاية حجم العينة، هذا يشير إلى أن حجم العينة المستخدم في الدراسة معتبر كافياً وملائماً إحصائياً.

### 3-6 وحدة التحليل

تتكون وحدة المعاينة والتحليل في هذه الدراسة من جميع الأفراد ضمن المسميات التالية : (مدير

دائرة ، مساعد مدير، رئيس قسم ، مدقق داخلي) في البنوك التجارية الاردنية.

### 3-7 مصادر جمع البيانات

تم الوصول إلى البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة بالاعتماد على مصدرين لجمع البيانات ، هما :

**1- المصادر الثانوية:** من خلال مراجعة شاملة للكتب والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية ورسائل الماجستير المتعلقة بادوات نكاه الاعمال وهي التسويق الالكتروني والتي تشمل (المواقع الالكترونية ومحركات البحث ومواقع التواصل الاجتماعي والبريد الالكتروني وفيديوهات اليوتيوب والاعلانات داخل الالعاب) وعملية استقطاب الطلبة وبناء الإطار النظري وإثراء عملية مناقشة على النتائج.

**2- المصادر الأولية:** من خلال الاستبانة التي سوف يتم تصميمها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتحكيمها من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس وبعض المختصين في الجامعات الأردنية وذلك من أجل جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

### 3-8 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الأدبيات السابقة في إعداد إستبيان مكون من اربعة اقسام لجمع البيانات، حيث يتعلق القسم الاول بالمعلومات الديموغرافية والوظيفية لأفراد وحدة المعاينة، وتكون القسم الثاني من مجموعة فقرات لقياس المتغير المستقل (التحول الرقمي)، وأما القسم الثالث تكون من مجموعة فقرات لقياس المتغير التابع (التدقيق الاستراتيجي) وابعادها الفرعية، وأما القسم الرابع تكون من مجموعة فقرات لقياس المتغير الوسيط (جودة التدقيق الداخلي) كما يلي:

- القسم الأول: يشتمل هذا الجزء على البيانات التعريفية للأفراد المبحوثين.
- القسم الثاني: يشتمل على فقرات تقيس التحول الرقمي كما يلي:

1- العمليات الرقمية: الفقرات (1-5).

2- نموذج العمل: الفقرات (6-10).

3- التأثير على الأفراد: الفقرات (11-15).

4- أنشطة العملاء الرقمية: الفقرات (16-20).

▪ القسم الثالث: يشتمل على فقرات تقيس التدقيق الاستراتيجي كما يلي:

1- الإلتزام بمبادئ الحوكمة: الفقرات (21-25).

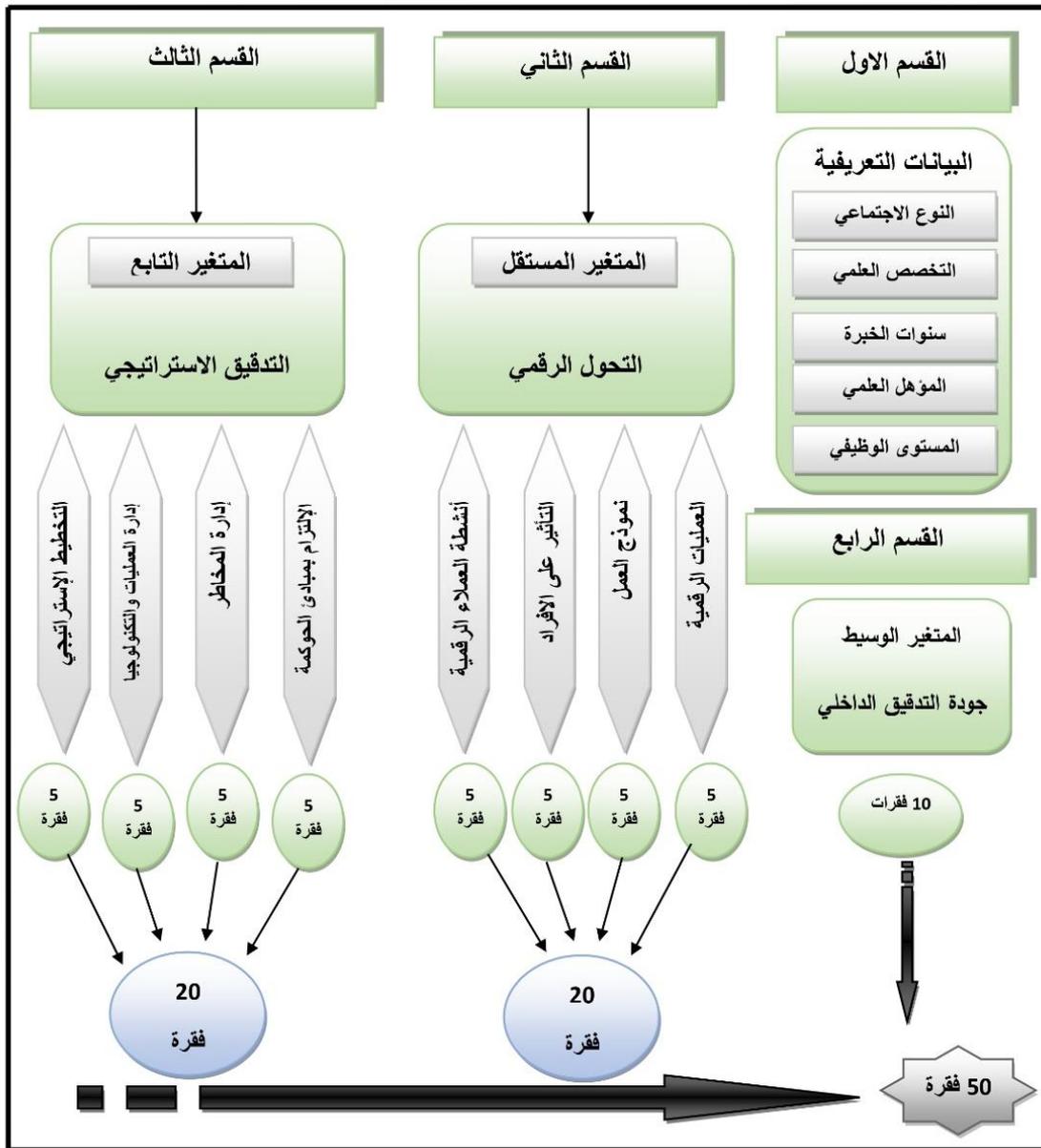
2- إدارة المخاطر: الفقرات (26-30).

3- إدارة العمليات والتكنولوجيا: الفقرات (31-35).

4- التخطيط الإستراتيجي: الفقرات (36-40).

▪ القسم الرابع: يشتمل على فقرات تقيس جودة التدقيق الداخلي (الفقرات 30-40).

ويبين الشكل (3-1) أداة الدراسة والاقسام التي شملتها كما يلي:



الشكل رقم (3-1): أداة الدراسة والاقسام التي شملتها

كما تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Scale Likert) الخماسي، حيث تعرض فقرات الاستبانة تعطى فيه الاجابات على المبحوثين ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقته عليها وتعطى فيها اوزاناً رقمية تمثل درجة الاجابة على الفقرة.

الجدول رقم (3-3): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

حيث يتضح من الجدول رقم (3-2) أنه يتم منح تصنيف 5 للفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة، في حين يتم منح تصنيف 1 للفقرة التي يتم عدم الموافقة عليها بشدة. وتتراوح باقي الإجابات في هذا النطاق بين 1 و 5 درجات. يتم الاعتماد بشكل أساسي على الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة لأفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاوير الاستبانة.

تم استخدام المعادلة التالية لتحديد الأهمية النسبية التي تم اعتمادها في الدراسة لتعليق الوسط

الحسابي للمتغيرات:

$$\text{الأهمية النسبية} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$1.333 = 3 / (1 - 5) =$$

بناءً على ذلك، يمكن تصنيف الموافقة كما يلي:

1. أقل من 2.33: موافقة منخفضة.

2. من 2.33 إلى أقل من 3.67: موافقة متوسطة.

3. من 3.67 إلى 5: موافقة مرتفعة.

### 3-9 صدق أداة الدراسة

#### 3-9-1 الصدق الظاهري

تم عرض أداة الدراسة على (15) محكمين أكاديميين في الجامعات الأردنية، والمشار إليهم

في الملحق (2)، وبعد قراءتهم لفقرات الاستبانة ومحتوياتها، تم الإشارة إلى بعض التعديلات

والملاحظات على أثرها قامت الباحثة بإجراء جميع التعديلات والملاحظات".

### 3-9-2 الصدق البنائي

"لتحقيق الأهداف المرجوة من أداة الدراسة ولكي تتمكن من قياس مضمونها تم استخراج قيمة معامل الارتباط (بيرسون) والذي يظهر قدرة كل فقرة من فقرات الدراسة ومدى ارتباطها بالبعد التي تنتمي إليه" حيث أشار (Linn & Gronlund, 2018) إلى "أن الفقرة التي تحمل إشارة سالبة (-) والتي تعني أن الاتجاه عكسي أي أن اتجاه الفقرة مخالف للبعد الذي تنتمي إليه، أو يقل معدل ارتباطها عن (25%) يفضل حذفها"، ونتيجة الصدق البنائي موضحة في الجدول (3-4).

الجدول رقم (3-4): درجة ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه

أبعاد المتغير المستقل: التحول الرقمي							
العمليات الرقمية		نموذج العمل		التأثير على الأفراد		أنشطة العملاء الرقمية	
الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
0.740	1	0.725	11	0.772	16	0.796	6
0.864	2	0.820	12	0.774	17	0.813	7
0.855	3	0.872	13	0.893	18	0.837	8
0.823	4	0.848	14	0.752	19	0.866	9
0.835	5	0.781	15	0.708	20	0.632	10
أبعاد المتغير التابع: التدقيق الاستراتيجي							
الالتزام بمبادئ الحوكمة		ادارة المخاطر		ادارة العمليات والتكنولوجيا		التخطيط الاستراتيجي	
الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
0.643	21	0.596	31	0.646	36	0.646	37
0.650	22	0.646	32	0.601	37	0.856	27
0.611	23	0.681	33	0.733	38	0.750	28
0.769	24	0.567	34	0.689	39	0.702	29
0.744	25	0.510	35	0.636	40	0.666	30
المتغير الوسيط: جودة التدقيق الداخلي							
الارتباط				الفقرة			
0.805				41			
0.683				42			
0.789				43			
0.796				44			
0.708				45			
0.704				46			
0.724				47			
0.718				48			
0.540				49			
0.481				50			

نلاحظ من الجدول (3-4) "أن معدل أقل ارتباط لفقرات أداة الدراسة بلغ (0.510) وهو أكبر من (25%) ونلاحظ أن جميع فقرات المقياس تحمل اتجاه طردي (+) وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة من فقرات أداة الدراسة وعليه تعتبر فقرات أداة الدراسة صادقه بنائياً".

### 3-10 ثبات أداة الدراسة

ان توافر مقاييس دقيقة و ثابتة من الامور الضرورية في مجال البحوث الميدانية التي تعتمد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، لان المقاييس الغير ثابتة لا تعطي صورة صادقة عن الوضع الراهن موضع الاهتمام، والثبات يختص بمدى الوثوق في البيانات التي نحصل عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة البحث، بمعنى أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل بيانات أداة الدراسة يجب الا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة وبصورة مختصرة يمكن وصف الثبات بأنه ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً اذ أعيد تطبيق الاداة على نفس المجموعة من الافراد، ويقدم برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) العديد من طرق حساب ثبات أداة الدراسة.

تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي شملتها الاستبانة من خلال احتساب قيمة معامل (Cronbach's Alpha) وتكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر من (0.70) (Sekaran and Bougie, 2020).

#### الجدول رقم (3-5): نتائج اختبار معامل الثبات Cronbach Alpha

التحول الرقمي	العمليات الرقمية	نموذج العمل	التأثير على الافراد	أنشطة العملاء الرقمية
Cronbach Alpha	0.891	0.842	0.867	0.840
عدد الفقرات	5	5	5	5
التدقيق الاستراتيجي	الالتزام بمبادئ الحوكمة	ادارة المخاطر	ادارة العمليات والتكنولوجيا	التخطيط الاستراتيجي
Cronbach Alpha	0.714	0.757	0.880	0.816
عدد الفقرات	5	5	5	6

جودة التدقيق الداخلي	
0.884	Cronbach Alpha
10	عدد الفقرات
المؤشر الكلي (0.831)	

بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول (3-5)، نجد أن قيمة الاختبار تراوحت ما بين (-0.714-0.891) وبلغ المؤشر العام لجميع الفقرات (0.943) وجميعها أكبر من (0.70) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات".

### 3-11-11 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

الوضع المثالي في الانحدار الخطي المتعدد أن تكون هنالك علاقة بين الأبعاد المستقلة والمتغير التابع، وبنفس الوقت لا يجب أن تكون العلاقة قوية بين الأبعاد المستقلة مع بعضها البعض، حيث أن هذا الوضع يجعل نموذج الدراسة هشاً والنتائج التي يمكن أن نتوصل إليها الدراسة هزيلة وغير موثوق بها (دودين، 2018). وعليه تم إجراء الاختبارات التالية:

#### 3-11-11-1 اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)

تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) للتحقق من مستوى التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل. وهنا فقد وضع (Hair et.al, 2018) "عند اختبار الارتباط المتعدد يجب استخراج معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) وإذا تبين أن قيمة معامل تضخم التباين أقل من (5)، وقيمة معامل التباين المسموح به للأبعاد المستقلة كانت أقل من (1) وأكبر من (0.02)، يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على أنها مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي ونتيجة هذا الاختبار موضحة في الجدول (3-6).

الجدول رقم (3-6): نتائج اختبار التداخل الخطي بين ابعاد المتغير المستقل

Tolerance (التباين المسموح به)	VIF (معامل تضخم التباين)	أبعاد التحول الرقمي
.681	1.822	العمليات الرقمية
.626	1.812	نموذج العمل
.731	1.326	التأثير على الأفراد
.710	1.348	أنشطة العملاء الرقمية

يبين الجدول (3-6) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت جميعها أكبر من العدد (1) وأقل من العدد (5)، كما انحصرت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.02) و (1) ، وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة .

### 2-11-3 اختبار معامل الارتباط بين الأبعاد المستقلة (Correlation)

وبإجراء تأكيدي "على عدم وجود ارتباط عالي والذي تظهر نتيجته بعد احتساب قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد المستقلة، حيث تعتبر قيمة معامل الارتباط التي تزيد عن (80%) مرتفعة ولا تتناسب مع تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد" (Gujarati et al, 2019).

الجدول رقم (3-7): مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين الأبعاد المستقلة

المتغيرات	العمليات الرقمية	نموذج العمل	التأثير على الأفراد	أنشطة العملاء الرقمية
العمليات الرقمية	1			
نموذج العمل	0.516 **	1		
التأثير على الأفراد	0.053	0.237 **	1	
أنشطة العملاء الرقمية	0.634 **	0.679 **	0.194 *	1

يبين الجدول (3-7) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو ( 0.679 ) بين المتغيران (أنشطة العملاء الرقمية) و (نموذج العمل) ، بينما كانت قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى أقل من ذلك ، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات المستقلة ، حيث أنها قيم كانت أقل من ( 80 % ) ، وعليه فان العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي.

### 3-11-3 اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء "اختبار التوزيع الاعتمالي أو الطبيعي لإجابات عينة الدراسة وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم احتساب قيمة اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test)، ومن شروط هذا الاختبار أن تكون قيمة (Sig) للبيانات أكبر من (0.05)" (Field, 2018)، والجدول رقم (3 - 8) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (3-8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

أبعاد المتغير المستقل: التحول الرقمي				
البعد	العمليات الرقمية	نموذج العمل	التأثير على الأفراد	أنشطة العملاء الرقمية
K-S	0.153	0.168	0.146	0.158
Sig	0.141	0.168	0.203	0.114
أبعاد المتغير التابع: التدقيق الاستراتيجي				
البعد	الالتزام بمبادئ الحوكمة	ادارة المخاطر	ادارة العمليات والتكنولوجيا	التخطيط الاستراتيجي
K-S	0.198	0.215	0.231	0.185
Sig	0.240	0.095	0.159	0.107
المتغير الوسيط: جودة التدقيق الداخلي				
K-S	223.0			
Sig	0.167			

بناءً على نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (3-9) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، بناءً على قيمة (Sig) والتي حملت قيمة أكبر من (0.05) لجميع أبعاد الدراسة.

### 3-12-3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS-AMOS V.26) في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، كما في الشكل رقم (3-2):



الشكل رقم (2-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

### 3- 13 إجراءات الدراسة

1. تم الإطلاع على الأدبيات، والدراسات ذات العلاقة بالدراسة.
2. تم تطوير أداة الدراسة، والتأكد من مدى صدقها، وثباتها.
3. تم أخذ الموافقات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية من جميع الجهات ذات العلاقة.
4. تم تحديد مجتمع الدراسة عينة من العاملين في البنوك التجارية الاردنية.
5. قامت الباحثة بإختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية.
6. تم تفرغ البيانات، وتحليلها إحصائياً.
7. تم تحليل النتائج، وكتابة المناقشة، والتوصيات.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 1-4 مقدمة

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات التي حصلت عليها من إجابات عينة الدراسة ، وفقاً لأسئلة الدراسة التي هدفت إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بمبادئ الحوكمة، إدارة العمليات والتكنولوجيا، إدارة المخاطر ، التخطيط الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية، استناداً إلى جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط ، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

#### 2-4 وصف خصائص عينة الدراسة

ل للوصول إلى وصف دقيق لخصائص عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية ، حيث كانت الخصائص متمثلة في البيانات الشخصية والوظيفية ممثلة في (النوع الاجتماعي - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة) ، ويظهر الجدول رقم ( 1-4 ) نتائج التحليل لهذه المتغيرات.

الجدول رقم ( 1-4 ) توزيع عينة الدراسة تبعاً لبياناتهم الشخصية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	39	61.9%
	انثى	24	38.1%
	المجموع	63	100%
المؤهل التعليمي	دبلوم	3	4.8%
	بكالوريوس	39	61.9%
	الماجستير	17	27%
	الدكتوراه	4	6.3%
	المجموع	63	100%

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
المسمى الوظيفي	مدير	11	17.5%
	مساعد مدير	6	9.5%
	رئيس قسم	21	33.3%
	مدقق داخلي	25	39.7%
	المجموع	63	100%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	13	20.6%
	من 5 الى 10 سنوات	11	17.5%
	من 11 سنة الى 15 سنة	10	15.9%
	أكثر من 15 سنة	29	46%
	المجموع	63	100%

تشير بيانات الجدول رقم ( 4-1 ) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث بلغ عدد الذكور ( 39 ) ذكر مشكلين بذلك ما نسبته ( 61.9 % ) ، في حين بلغ عدد الإناث ( 24 ) انثى مشكلين بذلك ما نسبته ( 38.1 % ) .

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد شكلت نسبة من الذين يحملون درجة بكالوريوس النسبة الأعلى بين المستويات التعليمية الأخرى حيث بلغت ( 61.9 % ) ، يليهم ممن يحملون شهادة الماجستير حيث بلغت نسبته ( 27 % ) ، يليهم ممن يحملون شهادة الدكتوراه، وبنسبة ( 6.3 % ) ، وأخيراً الحاصلين على درجة الدبلوم متوسط حيث بلغت ما نسبتهم ( 4.8 % ) وهي أدنى نسبة في الحاصلين على المستوى التعليمي في عينة الدراسة.

أما بالنسبة للمسمى الوظيفي ، فقد شكلت النسبة الأعلى بين المستويات الوظيفية من الذين يعملون تحت مسمى مدقق داخلي فقد بلغت نسبتهم ( 39.7 % ) ، يليهم ممن يعملون تحت مسمى رئيس قسم وبنسبة ( 33.3 % ) ، يليهم ممن يعملون تحت مسمى مدير وبنسبة ( 17.5 % ) ، يليهم ممن يعملون تحت مسمى موظف مالي ضريبي وبنسبة ( 12.7 % ) ، وأخيراً العاملين تحت مسمى مساعد مدير حيث بلغت نسبتهم ( 9.5 % ) وهي أدنى نسبة وفق المسمى الوظيفي في عينة الدراسة.

فيما يتعلق بسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة فقد بينت نتائج التحليل أن النسبة الأعلى في العينة كان لديهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة مئوية بلغت (46 % ) ، ثم الذين لديهم سنوات خبرة ( أقل من 5 سنوات ) مشكلين ما نسبته ( 20.6 % ) ، ويليهم الذين لديهم سنوات خبرة (من 5 الى 10 سنوات) وبنسبة ( 17.5 % ) ، وأخيراً حصل أفراد العينة الذين كانوا ضمن فئة الخبرة (من 11 سنة الى 15 سنة) ما نسبته ( 15.9 % ) ، وهي أدنى نسبة.

### 3-4 وصف متغيرات الدراسة الدراسة

للتعرف على تقديرات أفراد العينة من موظفين البنوك التجارية الأردنية ضمن المستويات الوظيفية على متغيرات الدراسة وأبعادها ، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم.

### 1-3-4 وصف المتغير المستقل (التحول الرقمي)

يمكن الاجابة عن أسئلة الدراسة لوصف المتغير المستقل بأبعاده على النحو الآتي، وكما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على ابعاد التحول الرقمي

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة
1	البعد الاول: العمليات الرقمية	3.9133	0.48534	مرتفعة	1
2	البعد الثاني: نموذج العمل	3.9067	0.54066	مرتفعة	2
3	البعد الثالث: التأثير على الأفراد	3.7844	0.45885	مرتفعة	4
4	البعد الرابع: أنشطة العملاء الرقمية	3.8756	0.46983	مرتفعة	3
	الوسط الحسابي للتحول الرقمي ككل	3.8342	.53674	مرتفعة	

تشير بيانات الجدول (2-4) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول الأهمية النسبية لأبعاد لتحول الرقمي تراوحت ما بين (3.78 - 3.91) ، وجاء بعد العمليات الرقمية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.91)، وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بعد نموذج العمل، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وبأهمية نسبية مرتفعة ، ويليه بعد أنشطة العملاء الرقمية ، وبمتوسط حسابي

بلغ (3.87)، وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بعد التأثير على الأفراد، وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تشير بيانات الجدول السابق أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على أبعاد التحول الرقمي ككل بلغ (3.83) وبأهمية نسبية مرتفعة ، والذي يدل على ادراك موظفين البنوك التجارية الأردنية لأهمية التحول الرقمي في تحسين العمليات والاداء بشكل عام.

وبعد أن تم احتساب أوساط إجابات أفراد العينة على أبعاد التحول الرقمي ككل، تم احتساب أوساط إجاباتهم لفقرات كل بعد ، وجاءت النتائج كالآتي :

### 1- البعد الاول: العمليات الرقمية

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعد العمليات الرقمية، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (3-4).

الجدول رقم (3-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد العمليات الرقمية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	أن العمليات الرقمية توفر للبنك فرصًا للابتكار والتطوير.	3.91	0.729	مرتفعة	3
2	تساعد العمليات الرقمية على جمع وتحليل البيانات بشكل أكثر دقة وفعالية.	3.96	0.579	مرتفعة	2
3	أن العمليات الرقمية تساعد في تسريع اتخاذ القرارات وتحسين استجابة ادارة البنك للتغيرات السريعة في البيئة العمل.	3.97	0.741	مرتفعة	1
4	تحسن العمليات الرقمية تجربة الموظفين في أداء مهامهم وتمكّنهم من التعاون بشكل أفضل	3.87	0.767	مرتفعة	4
5	تساهم العمليات الرقمية في تحسين كفاءة العمل وتيسير العمليات في البنك.	3.87	0.889	مرتفعة	5
	الوسط الحسابي للعمليات الرقمية ككل	3.9133	0.48534	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (3-4) إلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات العمليات الرقمية تراوحت ما بين (3.87- 3.97) ، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: (أن العمليات الرقمية تساعد في تسريع اتخاذ القرارات وتحسين استجابة ادارة البنك للتغيرات السريعة في البيئة العمل) في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبأهمية نسبية مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على : (تساهم العمليات الرقمية في تحسين كفاءة العمل وتيسير العمليات في البنك) في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبأهمية نسبية مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي على مستوى العمليات الرقمية ككل (3.91) وبأهمية نسبية مرتفعة ، والذي يدل على أهمية العمليات الرقمية في تسريع اتخاذ القرارات وتحسين استجابة الادارة للتغيرات السريعة بيئة عمل البنك.

## 2- البعد الثاني: نموذج العمل

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعد نموذج العمل ، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-4).

الجدول رقم (4-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد نموذج العمل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة
6	يسهم نموذج العمل الرقمي في زيادة الكفاءة وتحسين أداء البنك بشكل عام.	3.98	0.848	مرتفعة	1
7	يعزز نموذج العمل الرقمي التعاون والتواصل بين الموظفين والأقسام المختلفة في البنك.	3.94	0.784	مرتفعة	2
8	يمكن نموذج العمل الرقمي البنك من تقديم خدمات أفضل للعملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.	3.86	0.815	مرتفعة	4
9	يساعد نموذج العمل الرقمي في توفير الوقت والجهد في إجراءات العمل وإدارة العمليات.	3.83	0.890	مرتفعة	5
10	يساهم نموذج العمل الرقمي في تحسين إدارة المخاطر والأمان في البنك.	3.92	0.902	مرتفعة	3
	الوسط الحسابي لنموذج العمل ككل	3.9067	0.54066	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (4-4) إلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات نموذج العمل تراوحت ما بين (3.83- 3.98) ، وجاءت الفقرة رقم ( 6 ) والتي تنص على: (يسهم نموذج العمل الرقمي في زيادة الكفاءة وتحسين أداء البنك بشكل عام) في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبأهمية نسبية مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة رقم ( 9 ) والتي تنص على : (يساعد نموذج العمل الرقمي في توفير الوقت والجهد في إجراءات العمل وإدارة العمليات) في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبأهمية نسبية مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي على مستوى نموذج العمل ككل (3.90) وبأهمية نسبية مرتفعة ، والذي يدل على أهمية نماذج العمل في زيادة الكفاءة وتحسين أداء البنك بشكل عام.

### 3- البعد الثالث: التأثير على الأفراد

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعد التأثير على الأفراد، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-5).

الجدول رقم (4-5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد التأثير على الأفراد

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
11	ساهم التحول الرقمي في تحسين مستوى المعرفة والمهارات الشخصية لدى الموظفين.	3.72	0.900	مرتفعة	4
12	ساهم التحول الرقمي في تحسين في التواصل والتفاعل بين الموظفين.	3.62	0.728	متوسطة	5
13	التحول الرقمي ساهم في توفير المزيد من فرص التعلم والتطوير الشخصي.	3.78	0.818	مرتفعة	2
14	أن التحول الرقمي ساهم في تحسين فعالية وإنتاجية الأفراد في البنك.	3.78	0.804	مرتفعة	3
15	ساعد التحول الرقمي في تحسن المهارات التقنية والرقمية لدى الموظفين.	4.02	0.618	مرتفعة	1
	الوسط الحسابي للتأثير على الأفراد ككل	3.7844	.45885	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (4-5) إلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات التأثير على الأفراد تراوحت ما بين (3.62- 4.02) ، وجاءت الفقرة رقم ( 15 ) والتي تنص على: (ساعد التحول الرقمي في تحسين المهارات التقنية والرقمية لدى الموظفين) في المرتبة الأولى، ومتوسط حسابي بلغ (4.02) وبأهمية نسبية مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة رقم ( 12 ) والتي تنص على : (ساهم التحول الرقمي في تحسين في التواصل والتفاعل بين الموظفين) في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبأهمية نسبية متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي على مستوى التأثير على الأفراد ككل (3.78) وبأهمية نسبية مرتفعة، والذي يدل على ادراك عينة الدراسة لأهمية التحول الرقمي في التأثير على الأفراد من خلال تحسين المهارات التقنية والرقمية لدى موظفين البنوك التجارية الاردنية.

#### 4- البعد الرابع: أنشطة العملاء الرقمية

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعث أنشطة العملاء الرقمية، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-6).

الجدول رقم (4-6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعث أنشطة العملاء الرقمية

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	مرتفعة	0.889	3.80	ساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء .	16
5	مرتفعة	0.804	3.78	التحول الرقمي يعمل على الاستجابة السريعة لتقديم الخدمة للعميل.	17
2	مرتفعة	0.820	3.84	التحول الرقمي يعمل على متابعة الحالة الخدمية للعميل باستمرار.	18
1	مرتفعة	0.722	4.13	ساهمت عملية التحول الرقمي في تسريع وتبسيط إجراءات العمليات المالية لدى العملاء .	19
3	مرتفعة	0.728	3.82	التحول الرقمي يعمل على ضمان تلبية حاجات المستفيد بشكل متواصل	20
	مرتفعة	0.46983	3.8756	الوسط الحسابي لأنشطة العملاء الرقمية ككل	

تشير نتائج الجدول (4-6) إلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات أنشطة العملاء الرقمية تراوحت ما بين (3.78 - 4.13) ، وجاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على: (ساهمت عملية التحول الرقمي في تسريع وتبسيط إجراءات العمليات المالية لدى العملاء) في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبأهمية نسبية مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على : (تحرص دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على تسجيل كافة البيانات الرقمية للمكلفين حسب نشاطاتهم الضريبية على موقع الدائرة وتعمل على تسريع انجازها رقميا) في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبأهمية نسبية مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي على مستوى أنشطة العملاء الرقمية ككل (3.87) وبأهمية نسبية مرتفعة ، والذي يدل على أهمية التحول الرقمي في تحسين أنشطة العملاء الرقمية، حيث ساهمت عملية التحول الرقمي في تسريع وتبسيط إجراءات العمليات المالية لدى العملاء.

#### 4-3-2 وصف المتغير التابع (التدقيق الاستراتيجي)

يمكن الاجابة عن أسئلة الدراسة لوصف المتغير التابع بأبعاده على النحو الآتي، وكما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على ابعاد التدقيق الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة
1	البعد الاول: الالتزام بمبادئ الحوكمة	3.8289	0.53679	مرتفعة	3
2	البعد الثاني: إدارة المخاطر	3.7933	0.54665	مرتفعة	4
3	البعد الثالث: إدارة العمليات والتكنولوجيا	3.9042	0.47832	مرتفعة	1
4	البعد الرابع: التخطيط الإستراتيجي	3.8977	0.73658	مرتفعة	2
	الوسط الحسابي للتدقيق الاستراتيجي ككل	3.8389	0.41948	مرتفعة	

تشير بيانات الجدول (4-7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول الأهمية النسبية لتعزيز التدقيق الاستراتيجي تراوحت ما بين (3.79 - 3.90) ، وجاء بعد إدارة العمليات والتكنولوجيا في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.90)، وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بعد التخطيط

الإستراتيجي، وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وبأهمية نسبية مرتفعة ، ويليه بعد الالتزام بمبادئ الحوكمة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وبأهمية نسبية مرتفعة، ويليه بعد إدارة المخاطر، وبمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تشير بيانات الجدول السابق أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على أبعاد التدقيق الاستراتيجي ككل بلغ (3.83) وبأهمية نسبية مرتفعة ، والذي يدل على ادراك عينة الدراسة لأهمية التدقيق الاستراتيجي لدى البنوك التجارية الاردنية.

وبعد أن تم احتساب أوساط إجابات أفراد العينة على أبعاد التدقيق الاستراتيجي ككل، تم احتساب أوساط إجاباتهم لفقرات كل بعد ، وجاءت النتائج كالآتي :

#### 1- البعد الاول: الالتزام بمبادئ الحوكمة

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعد الالتزام بمبادئ الحوكمة، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-8).

الجدول رقم (4-8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد الالتزام بمبادئ الحوكمة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة
21	يتبع البنك إجراءات وآليات فعالة لضمان الشفافية والمساءلة.	3.96	0.718	مرتفعة	1
22	يتوفر لدى البنك إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة.	3.73	0.650	مرتفعة	5
23	تتوفر تعليمات واضحة تحدد المسؤوليات بشكل واضح في البنك.	3.76	0.769	مرتفعة	4
24	يقوم البنك بإصدار تقارير دورية عن مدى الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة.	3.89	0.905	مرتفعة	2
25	يعمل البنك على تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	3.81	0.911	مرتفعة	3
	الوسط الحسابي للالتزام بمبادئ الحوكمة ككل	3.8289	0.53679	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (4-8) إلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات الالتزام بمبادئ الحوكمة تراوحت ما بين (3.73- 3.96) ، وجاءت الفقرة رقم ( 21 ) والتي تنص على: (يتبع البنك إجراءات وآليات فعالة لضمان الشفافية والمساءلة) في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبأهمية نسبية مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة رقم ( 22 ) والتي تنص على: (يتوفر لدى البنك إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة) في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبأهمية نسبية مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي على مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة ككل (3.82) وبأهمية نسبية مرتفعة ، والذي يدل على أن البنوك التجارية الاردنية تتبع إجراءات وآليات فعالة لضمان الشفافية والمساءلة.

## 2- البعد الثاني: إدارة المخاطر

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعد إدارة المخاطر، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-9).

الجدول رقم (4-9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد إدارة المخاطر

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
26	يقوم البنك بالأخذ بعين الاعتبار مبدأ التكلفة والمنفعة لتقييم المخاطر.	3.57	0.887	متوسطة	5
27	يقوم البنك بتطبيق الأساليب الملائمة لمعالجة المخاطر لديها.	4.02	0.764	مرتفعة	1
28	يتم تقييم المخاطر بشكل مستمر من قبل لجنة ادارة المخاطر لدى البنك.	3.73	0.650	مرتفعة	4
29	تعمل ادارة المخاطر على تحديد مصادر الخطر بشكل مستمر.	3.76	0.769	مرتفعة	3
30	تقوم ادارة المخاطر بتحديد مستوى المخاطر حسب درجة اهميتها.	3.89	0.905	مرتفعة	2
	الوسط الحسابي لإدارة المخاطر ككل	3.7933	0.54665	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (4-9) إلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات إدارة المخاطر تراوحت ما بين (3.57- 4.02) ، وجاءت الفقرة رقم ( 27 ) والتي تنص على (يقوم البنك بتطبيق الأساليب الملائمة لمعالجة المخاطر لديها) في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبأهمية نسبية مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على (يقوم البنك بالأخذ بعين الاعتبار مبدأ التكلفة والمنفعة لتقييم المخاطر) في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبأهمية نسبية متوسطة.

وبلغ المتوسط الحسابي على مستوى إدارة المخاطر ككل (3.79) وبأهمية نسبية مرتفعة ، والذي يدل على أن البنوك التجارية الاردنية تقوم بتطبيق الأساليب الملائمة لمعالجة المخاطر لديها.

### 3- البعد الثالث: إدارة العمليات والتكنولوجيا

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعد إدارة العمليات والتكنولوجيا، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-10).

الجدول رقم (4-10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد إدارة

#### العمليات والتكنولوجيا

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة
31	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات بين الدوائر في البنك.	3.90	0.726	مرتفعة	3
32	تتم الاتصالات باستخدام التكنولوجيا داخل اقسام البنك في جميع الاتجاهات افقياً ورأسياً.	3.95	0.571	مرتفعة	2
33	يتم انجاز الاتصالات باستخدام تقنيات المعلومات الحديثة بين الرؤساء والمرؤوسين بالسرعة المطلوبة.	3.96	0.756	مرتفعة	1
34	يشجع المدير المباشر الموظفين على روح التعاون والمناقشة الجماعية لأساليب العمل الحديثة.	3.88	0.765	مرتفعة	4
35	يُراعى استخدام التكنولوجيا والاتصالات الحديثة في تحديد الهيكل التنظيمي للبنك.	3.84	0.898	مرتفعة	5
	الوسط الحسابي لإدارة العمليات والتكنولوجيا ككل	3.9042	0.47832	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (4-10) إلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات بعد إدارة العمليات والتكنولوجيا تراوحت ما بين (3.84- 3.96) ، وجاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على (يتم انجاز الاتصالات باستخدام تقنيات المعلومات الحديثة بين الرؤساء والمرؤوسين بالسرعة المطلوبة) في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبأهمية نسبية مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على (يُراعى استخدام التكنولوجيا والاتصالات الحديثة في تحديد الهيكل التنظيمي للبنك) في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبأهمية نسبية مرتفعة.

وبلغ المتوسط الحسابي على مستوى إدارة العمليات والتكنولوجيا ككل (3.90) وبأهمية نسبية مرتفعة ، والذي يدل على أن البنوك التجارية الاردنية تستخدم تقنيات المعلومات الحديثة للاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين بالسرعة المطلوبة.

#### 4- البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعده التخطيط الاستراتيجي، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-11).

الجدول رقم (4-11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
36	يتم تحديد نقاط القوة والضعف لخطة العمل في البنك.	3.97	0.848	مرتفعة	1
37	يقوم البنك بدراسة البيئة الداخلية وذلك لمساعدتها في تحديد مستويات الاداء.	3.95	0.787	مرتفعة	2
38	تتسم الأهداف الإستراتيجية لدى البنك بالمرونة.	3.86	0.816	مرتفعة	4
39	لدى البنك معايير استراتيجية واضحة للمتابعة والتقييم.	3.85	0.880	مرتفعة	5
40	تساهم جميع المستويات الإدارية بعملية التخطيط كلاً حسب صلاحياته.	3.90	0.929	مرتفعة	3
	الوسط الحسابي للتخطيط الإستراتيجي ككل	3.8342	0.53674	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (4-11) إلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات بعد التخطيط الإستراتيجي ما بين (3.85-3.97) ، وجاءت الفقرة رقم ( 36 ) والتي تنص على (يتم تحديد نقاط القوة والضعف لخطة العمل في البنك) في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبأهمية نسبية مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة رقم ( 39 ) والتي تنص على (لدى البنك معايير استراتيجية واضحة للمتابعة والتقييم) في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبأهمية نسبية مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي على مستوى التخطيط الإستراتيجي الذكية ككل (3.83) وبأهمية نسبية مرتفعة ، والذي يدل على أهمية التخطيط الإستراتيجي لدى البنوك التجارية الاردنية في استخدام التغذية الراجعة في التحسين والتطوير، كذلك تحديد نقاط القوة والضعف لخطة العمل في البنك.

#### 3-3-4 وصف المتغير الوسيط (جودة التدقيق الداخلي)

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لمتغير جودة التدقيق الداخلي، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-12).

الجدول رقم (4-12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على جودة التدقيق الداخلي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
41	يتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي في البنك دليل تدقيق إجرائي لآليات العمل.	4.22	0.63359	مرتفعة	2
42	مخرجات التدقيق الداخلي تتمتع بالشفافية ويتم توزيعها بشكل مناسب للجهات المعنية	4.23	0.64042	مرتفعة	1
43	لدى قسم التدقيق الداخلي في البنك خطة واضحة لعملية التدقيق.	4.13	0.47032	مرتفعة	5
44	يوجه قسم التدقيق الداخلي في البنك كافة العاملين فيه بشكل مستمر الى البحث والتحري عن مسببات الأخطاء والانحرافات.	4.00	0.76133	مرتفعة	8

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة
45	يشدد قسم التدقيق الداخلي في البنك على الإجراءات الرقابية لضمان اليات رقابة الجودة.	4.03	0.62135	مرتفعة	7
46	يؤدي قسم التدقيق الداخلي في البنك اعماله التدقيقية وفقا للمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية اللازمة المحلية والدولية.	4.14	0.59180	مرتفعة	4
47	يقوم المدقق الداخلي بإبلاغ الادارة فور وصول معلومات من شأنها ان تؤثر على عملية التدقيق.	4.15	0.57379	مرتفعة	3
48	توصيات قسم التدقيق الداخلي تتمتع بالتحليل العميق والمنطقي وتوفر إرشادات قيمة لتحسين العمليات.	4.04	0.37796	مرتفعة	6
49	يقوم قسم التدقيق الداخلي في البنك بتوثيق كافة الإجراءات التي قام بتنفيذها.	3.93	0.61887	مرتفعة	9
50	فريق التدقيق الداخلي يتمتع بالاستقلالية والحيادية في أداء مهامه.	3.92	0.62994	مرتفعة	10
	<b>الوسط الحسابي لجودة التدقيق الداخلي ككل</b>	4.08	0.35126	متوسطة	

تشير نتائج الجدول (4-12) إلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات جودة التدقيق الداخلي تراوحت ما بين (3.92- 4.23) ، وجاءت الفقرة رقم ( 42 ) والتي تنص على: (مخرجات التدقيق الداخلي تتمتع بالشفافية ويتم توزيعها بشكل مناسب للجهات المعنية) في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبأهمية نسبية مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة رقم ( 50 ) والتي تنص على: (فريق التدقيق الداخلي يتمتع بالاستقلالية والحيادية في أداء مهامه) في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وبأهمية نسبية مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي على مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة ككل (4.08) وبأهمية نسبية مرتفعة ، والذي يدل على ان البنوك التجارية الاردنية تمتلك قسم للتدقيق الداخلي يوفر تقارير تتمتع بالشفافية ويتم توزيعها بشكل مناسب للجهات المعنية.

#### 4-4 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط بالاضافة الى تحليل المسار وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة احصائية.

#### 4-4-1 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص على:

**الفرضية الرئيسية H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بمبادئ الحوكمة، إدارة العمليات والتكنولوجيا، إدارة المخاطر، التخطيط الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر التحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بمبادئ الحوكمة، إدارة العمليات والتكنولوجيا، إدارة المخاطر، التخطيط الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح في الجدول رقم (4-13).

الجدول رقم (4-13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد التحويل الرقمي على التدقيق

#### الاستراتيجي

جدول المعاملات					أبعاد التحويل الرقمي	المتغير التابع
T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B		
0.245	1.175	0.126	0.064	0.075	العمليات الرقمية	التدقيق الاستراتيجي
0.010	2.646	0.340	0.088	0.232	نموذج العمل	
0.466	0.734	0.100	0.090	0.066	التأثير على الافراد	
0.025	2.304	0.293	0.076	0.174	أنشطة العملاء الرقمية	
0.707 <sup>a</sup>					قيمة معامل الارتباط (R)	
0.500					قيمة معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	

جدول المعاملات				Aبعاد التحول الرقمي	المتغير التابع
T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري		
		0.465			قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adj R^2$ )
		0.000 <sup>b</sup>			قيمة sig (F)
		14.497			قيمة (F) المحسوبة
		58/4			درجة الحرية DF [(n-1)-(k-1)]
		قيمة (T) الجدولية = (2.009)			قيمة (F) الجدولية = (2.6060)
					* معنوي عند مستوى (0.05)

يشير الجدول (4-13) أن قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (70.7%) مما يعني وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي والتدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.50$ ) إلى أن التحول الرقمي في البنوك التجارية الأردنية قد فسر ما نسبته (50.0%) من التباين الحاصل في التدقيق الاستراتيجي.

ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ، من خلال قيمة (F.Sig) والمساوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة والمساوية (14.497) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.60) وهو ما يمثل معنوية نموذج الدراسة عند درجة حرية (DF)=(58/4). ويبين جدول المعاملات لهذه الفرضية ما يلي:

- بلغت قيمة معامل Beta لبعد العمليات الرقمية قد بلغت (Beta =0.126) وقيمة (T) المحسوبة (1.751) وهي أقل من قيمتها الجدولية (2.00) عند مستوى (Sig=0.245) وهي غير معنوية.
- بلغت قيمة معامل Beta لبعد نموذج العمل ( $\beta=0.340$ ) وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (2.646) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.010) وهي معنوية.

- بلغت قيمة معامل Beta لبعد التأثير على الافراد فقد جاءت (Beta =0.100) وقيمة (T) المحسوبة (0.734) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.466) وهي غير معنوية.
- بلغت قيمة معامل Beta لبعد أنشطة العملاء الرقمية (Beta =0.293) وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (2.304) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.025) وهي معنوية.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الرئيسة وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بمبادئ الحوكمة، إدارة العمليات والتكنولوجيا، إدارة المخاطر، التخطيط الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية.

#### 4-4-2 نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة احصائية، وجاءت النتائج كالاتي :

#### 4-4-2-1 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الاولى

**H01.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعدي (الالتزام بمبادئ الحوكمة) في البنوك التجارية الأردنية. ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والموضحة نتائجه في الجدول (4-14).

الجدول رقم ( 4-14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد التحول الرقمي على الالتزام بمبادئ الحوكمة

جدول المعاملات					أبعاد التحول الرقمي	المتغير التابع
T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B		
0.973	-0.035	-0.003	0.077	-0.003	العمليات الرقمية	الالتزام بمبادئ الحوكمة
0.000	4.193	0.401	0.105	0.441	نموذج العمل	
0.225	1.226	0.124	0.108	0.132	التأثير على الافراد	
0.000	4.775	0.452	0.091	0.433	أنشطة العملاء الرقمية	
0.851 <sup>a</sup>					قيمة معامل الارتباط (R)	
0.724					قيمة معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	
0.705					قيمة معامل التحديد المعدل (Adj R <sup>2</sup> )	
0.000 <sup>b</sup>					قيمة sig (F)	
38.002					قيمة (F) المحسوبة	
58/4					درجة الحرية DF [(n-1)-(k-1)]	
قيمة (T) الجدولية = (2.009)					قيمة (F) الجدولية = (2.6060)	
* معنوي عند مستوى (0.05)						

يشير الجدول (4-14) أن قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (85.1%) مما يعني وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي والالتزام بمبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الأردنية. وتشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.72) إلى أن التحول الرقمي في البنوك التجارية الأردنية قد فسر ما نسبته (72.0%) من التباين الحاصل في الالتزام بمبادئ الحوكمة.

ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الالتزام بمبادئ الحوكمة لدى البنوك التجارية الأردنية ، من خلال قيمة (F.Sig) والمساوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة والمساوية (38.002) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.60) وهو ما يمثل معنوية أنموذج الدراسة عند درجة حرية (DF)=(58/4). ويبين جدول المعاملات لهذه الفرضية ما يلي:

- بلغت قيمة معامل Beta لبعد العمليات الرقمية قد بلغت (Beta =-0.003) وقيمة (T) المحسوبة (-0.35) وهي أقل من قيمتها الجدولية (2.00) عند مستوى (Sig=0.973) وهي غير معنوية.
  - بلغت قيمة معامل Beta لبعد نموذج العمل (Beta =0.401) وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (4.193) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.000) وهي معنوية.
  - بلغت قيمة معامل Beta لبعد التأثير على الافراد فقد جاءت (Beta =0.124) وقيمة (T) المحسوبة (1.226) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.225) وهي غير معنوية.
  - بلغت قيمة معامل Beta لبعد أنشطة العملاء الرقمية (Beta =0.452) وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (4.775) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.000) وهي معنوية.
- وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية الفرعية الاولى العدمية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (الالتزام بمبادئ الحوكمة) في البنوك التجارية الأردنية.

#### 4-4-2-2 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**Ho1.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (ادارة العمليات والتكنولوجيا) في البنوك التجارية الأردنية. ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والموضحة نتائجه في الجدول (4-15).

الجدول رقم ( 4-15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد استراتيجيات التحول الرقمي على ادارة العمليات والتكنولوجيا

جدول المعاملات					أبعاد التحول الرقمي	المتغير التابع
T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B		
0.114	1.603	0.202	0.089	0.143	العمليات الرقمية	ادارة العمليات والتكنولوجيا
0.029	2.239	0.338	0.122	0.273	نموذج العمل	
0.677	-0.419	-0.067	0.125	-0.052	التأثير على الافراد	
0.170	1.388	0.207	0.105	0.146	أنشطة العملاء الرقمية	
0.558 <sup>a</sup>					قيمة معامل الارتباط (R)	
0.312					قيمة معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	
0.264					قيمة معامل التحديد المعدل (Adj R <sup>2</sup> )	
0.000 <sup>b</sup>					قيمة sig (F)	
6.567					قيمة (F) المحسوبة	
58/4					درجة الحرية DF [(n-1)-(k-1)]	
قيمة (T) الجدولية = (2.009)					قيمة (F) الجدولية = (2.6060)	
* معنوي عند مستوى (0.05)						

يشير الجدول (4-15) أن قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (55.8%) مما يعني وجود علاقة متوسطة القوة بين التحول الرقمي وادارة العمليات والتكنولوجيا في البنوك التجارية الأردنية. وتشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.31) إلى أن التحول الرقمي في البنوك التجارية الأردنية قد فسر ما نسبته (31.0%) من التباين الحاصل في ادارة العمليات والتكنولوجيا. ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحول الرقمي على ادارة العمليات والتكنولوجيا لدى البنوك التجارية الأردنية ، من خلال قيمة (F.Sig) والمساوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة والمساوية (6.567) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.60) وهو ما يمثل معنوية أنموذج الدراسة عند درجة الحرية (DF)=(58/4). ويبين جدول المعاملات لهذه الفرضية ما يلي:

- بلغت قيمة معامل Beta لبعد العمليات الرقمية قد بلغت (Beta=0.202) وقيمة (T) المحسوبة (603.1) وهي أقل من قيمتها الجدولية (2.00) عند مستوى (Sig=0.114) وهي غير معنوية.
- بلغت قيمة معامل Beta لبعد نموذج العمل (Beta=0.338) وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (2.239) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.029) وهي معنوية.
- بلغت قيمة معامل Beta لبعد التأثير على الافراد فقد جاءت (Beta =0.067-) وقيمة (T) المحسوبة (0.419) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.677) وهي غير معنوية.
- بلغت قيمة معامل Beta لبعد أنشطة العملاء الرقمية (Beta =0.207) وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (1.388) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.170) وهي غير معنوية. أمهني

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية العدمية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (ادارة العمليات والتكنولوجيا) في البنوك التجارية الأردنية.

#### 3-2-4-4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (إدارة المخاطر) في البنوك التجارية الأردنية. ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والموضحة نتائجه في الجدول (4-16).

الجدول رقم ( 4-16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد التحول الرقمي على إدارة المخاطر

جدول المعاملات					أبعاد التحول الرقمي	المتغير التابع
T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B		
0.302	1.041	0.131	0.114	0.119	العمليات الرقمية	إدارة المخاطر
0.035	2.154	0.324	0.157	0.338	نموذج العمل	
0.576	0.563	0.089	0.161	0.090	التأثير على الافراد	
0.344	0.955	0.142	0.135	0.129	أنشطة العملاء الرقمية	
0.561 <sup>a</sup>					قيمة معامل الارتباط (R)	
0.315					قيمة معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	
0.268					قيمة معامل التحديد المعدل (Adj R <sup>2</sup> )	
0.000 <sup>b</sup>					قيمة (F) sig	
6.676					قيمة (F) المحسوبة	
58/4					درجة الحرية DF [(n-1)-(k-1)]	
قيمة (T) الجدولية = (2.009)					قيمة (F) الجدولية = (2.6060)	
* معنوي عند مستوى (0.05)						

يشير الجدول (4-16) أن قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (56.1%) مما يعني وجود علاقة متوسطة القوة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية. وتشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.31) إلى أن التحول الرقمي في البنوك التجارية الأردنية قد فسر ما نسبته (31.0%) من التباين الحاصل في إدارة المخاطر.

ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المخاطر لدى البنوك التجارية الأردنية، من خلال قيمة (F.Sig) والمساوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة والمساوية (6.676) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.60) وهو ما يمثل معنوية أنموذج الدراسة عند درجة حرية (DF)=(58/4). ويبين جدول المعاملات لهذه الفرضية ما يلي:

- بلغت قيمة معامل Beta لبعده العمليات الرقمية قد بلغت (Beta=0.131) وقيمة (T) المحسوبة (041.1) وهي أقل من قيمتها الجدولية (2.00) عند مستوى (Sig=0.302) وهي غير

معنوية.

- بلغت قيمة معامل Beta لبعد نموذج العمل ( $Beta = 0.324$ ) وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (2.154) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ( $Sig = 0.035$ ) وهي معنوية.
- بلغت قيمة معامل Beta لبعد التأثير على الافراد فقد جاءت ( $Beta = 0.089$ ) وقيمة (T) المحسوبة (0.563) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى ( $Sig = 0.576$ ) وهي غير معنوية.
- بلغت قيمة معامل Beta لبعد أنشطة العملاء الرقمية ( $Beta = 0.142$ ) وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (0.955) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى ( $Sig = 0.344$ ) وهي غير معنوية.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة العدمية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (إدارة المخاطر) في البنوك التجارية الأردنية.

#### 4-2-4-4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

$H_0 1.4$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (التخطيط الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية. ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والموضحة نتائجه في الجدول (4-17).

الجدول رقم ( 4-17) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد التحول الرقمي على التخطيط الاستراتيجي

جدول المعاملات					أبعاد التحول الرقمي	المتغير التابع
T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B		
0.782	-0.278	-0.028	0.078	-0.022	العمليات الرقمية	التخطيط الاستراتيجي
0.000	5.141	0.616	0.107	0.553	نموذج العمل	
0.694	-0.395	-0.050	0.110	-0.043	التأثير على الافراد	
0.032	2.201	0.261	0.093	0.204	أنشطة العملاء الرقمية	
0.752 <sup>a</sup>					قيمة معامل الارتباط (R)	
0.566					قيمة معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	
0.536					قيمة معامل التحديد المعدل (Adj R <sup>2</sup> )	
0.000 <sup>b</sup>					قيمة sig (F)	
18.898					قيمة (F) المحسوبة	
58/4					درجة الحرية DF [(n-1)-(k-1)]	
قيمة (T) الجدولية = (2.009)					قيمة (F) الجدولية = (2.6060)	
* معنوي عند مستوى (0.05)						

يشير الجدول (4-17) أن قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (75.2%) مما يعني وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وتشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.56) إلى أن التحول الرقمي في البنوك التجارية الأردنية قد فسر ما نسبته (56.0%) من التباين الحاصل في التخطيط الاستراتيجي.

ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك التجارية الأردنية ، من خلال قيمة (F.Sig) والمساوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة والمساوية (18.898) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.60) وهو ما يمثل معنوية أنموذج الدراسة عند درجة حرية (DF)=(58/4). ويبين جدول المعاملات لهذه الفرضية ما يلي:

- بلغت قيمة معامل Beta لبعده العمليات الرقمية قد بلغت (-0.028=Beta) وقيمة (T) المحسوبة (-278.0) وهي أقل من قيمتها الجدولية (2.00) عند مستوى (Sig=0.782) وهي غير معنوية.
  - بلغت قيمة معامل Beta لبعده نموذج العمل (Beta=0.616) وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (5.141) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.000) وهي معنوية.
  - بلغت قيمة معامل Beta لبعده التأثير على الافراد فقد جاءت (-0.050=Beta) وقيمة (T) المحسوبة (-0.395) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.694) وهي غير معنوية.
  - بلغت قيمة معامل Beta لبعده أنشطة العملاء الرقمية (Beta=0.261) وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (201.2) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.032) وهي معنوية.
- وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة العدمية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي ببعديه (التخطيط الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية.

#### 4-4-3 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضة الرئيسية الثانية H02: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية. ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والموضحة نتائجها في الجدول (4-18).

الجدول رقم ( 4-18 ) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد التحول الرقمي على جودة التدقيق الداخلي

جدول المعاملات					أبعاد التحول الرقمي	المتغير الوسيط
T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B		
0.536	0.622	0.070	0.078	0.048	العمليات الرقمية	جودة التدقيق الداخلي
0.007	2.794	0.375	0.106	0.297	نموذج العمل	
0.264	1.127	0.160	0.109	0.123	التأثير على الافراد	
0.144	1.482	0.197	0.092	0.136	أنشطة العملاء الرقمية	
0.674 <sup>a</sup>					قيمة معامل الارتباط (R)	
0.455					قيمة معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	
0.417					قيمة معامل التحديد المعدل (Adj R <sup>2</sup> )	
0.000 <sup>b</sup>					قيمة sig (F)	
12.091					قيمة (F) المحسوبة	
58/4					درجة الحرية DF [(n-1)-(k-1)]	
قيمة (T) الجدولية = (2.009)					قيمة (F) الجدولية = (2.6060)	
* معنوي عند مستوى (0.05)						

يشير الجدول (4-18) أن قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (67.4%) مما يعني وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي وجودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية. وتشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.45) إلى أن التحول الرقمي في البنوك التجارية الأردنية قد فسر ما نسبته (45.0%) من التباين الحاصل في جودة التدقيق الداخلي.

ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة التدقيق الداخلي لدى البنوك التجارية الأردنية ، من خلال قيمة (F.Sig) والمساوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة والمساوية (12.091) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.60) وهو ما يمثل معنوية أنموذج الدراسة عند درجة حرية (DF)=(58/4). ويبين جدول المعاملات لهذه الفرضية ما يلي:

- بلغت قيمة معامل Beta لبعد العمليات الرقمية قد بلغت (Beta =0.070) وقيمة (T) المحسوبة (622.0) وهي أقل من قيمتها الجدولية (2.00) عند مستوى (Sig=0.536) وهي غير معنوية.
- بلغت قيمة معامل Beta لبعد نموذج العمل (Beta =0.375) وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (794.2) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.007) وهي معنوية.
- بلغت قيمة معامل Beta لبعد التأثير على الافراد فقد جاءت (Beta =0.160) وقيمة (T) المحسوبة (1.127) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.264) وهي غير معنوية.
- بلغت قيمة معامل Beta لبعد أنشطة العملاء الرقمية (Beta =0.179) وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (482.1) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى (Sig=0.144) وهي غير معنوية.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية الرئيسية الثانية العدمية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحويل الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية.

#### 4-4-4 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضة الرئيسية الثالثة H03: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجودة التدقيق الداخلي على جودة التدقيق الداخلي على التدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والموضحة نتائجها في الجدول (4-19).

الجدول رقم ( 4-19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير جودة التدقيق الداخلي على التدقيق الاستراتيجي

جدول المعاملات					المتغير التابع	المتغير الوسيط
T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B		
0.003	3.046	0.363	0.172	0.525	جودة التدقيق الداخلي	التدقيق الاستراتيجي
0.363 <sup>a</sup>					قيمة معامل الارتباط (R)	
0.132					قيمة معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	
0.118					قيمة معامل التحديد المعدل (Adj R <sup>2</sup> )	
0.003 <sup>b</sup>					قيمة sig (F)	
9.278					قيمة (F) المحسوبة	
61/1					درجة الحرية [(n-1)-(k-1)] DF	
قيمة (T) الجدولية = (2.009)					قيمة (F) الجدولية = (4.0012)	
* معنوي عند مستوى (0.05)						

يشير الجدول (4-19) أن قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (36.3%) مما يعني وجود علاقة متوسطة القوة بين جودة التدقيق الداخلي والتدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.13$ ) إلى أن جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية قد فسّر ما نسبته (13.0%) من التباين الحاصل في التدقيق الاستراتيجي.

ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة التدقيق الداخلي على التدقيق الاستراتيجي لدى البنوك التجارية الأردنية ، من خلال قيمة (F.Sig) والمساوية (0.003) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة والمساوية (9.278) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.0012) وهو ما يمثل معنوية نموذج الدراسة عند درجة حرية (DF)=(61/1).

ويبين جدول المعاملات لهذه الفرضية قيمة معامل Beta عند جودة التدقيق الداخلي التي بلغت (Beta =0.363) وقيمة (T) المحسوبة (3.046) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (2.00) عند مستوى (Sig=0.003) وهذا يؤكد معنوية نموذج الدراسة.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة العدمية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجودة التدقيق الداخلي على التدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

#### 5-4-4 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضة الرئيسية الرابعة H04: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحويل الرقمي على التدقيق الاستراتيجي من خلال جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية.

لإختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) ، بالاستعانة ببرنامج ( Amos ) والمدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS ) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة، وقد تم إجراء التحليل على الفرضية الرئيسية الرابعة ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم ( 4-20 ): قيم مؤشرات الملاءمة لنموذج المسارات

ملاءمة النموذج								
مستوى الدلالة	RMSEA	NFI	IFI	CFI	GFI	df	Chi <sup>2</sup>	البيان
0.000	0.280	1.000	1.000	1.000	1.000	0	0.00	التدقيق الاستراتيجي

GFI	Goodness of Fit mus proximity	مؤشر ملاءمة الجودة
CFI	Comparative Fit Index	مؤشر المواءمة المقارن
IFI	Incremental Fit Index	مؤشر المواءمة التفاضلي
NFI	Normed Fit Index	مؤشر المواءمة المعياري
Root RMSEA	الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ mean square error of approximation	

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (4-20) أن قيمة ( $\text{Chi}^2 = 0.00$ ) حيث كانت درجة الحرية (0)، ومن جهة أخرى ، فإن مؤشر ملاءمة الجودة قد بلغ ( $\text{GFI} = 1.000$ ) وهو يقترب بشكل ما إلى العدد واحد ، إذ كلما اقترب للواحد الصحيح دل ذلك على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن ( $\text{CFI} = 1.000$ ) والذي يساوي العدد واحد، وبلغ مؤشر المواءمة التفاضلي ( $\text{IFI} = 1.000$ ) والذي يساوي العدد واحد ، في حين أن مؤشر المواءمة المعياري ( $\text{NFI} = 1.00$ ) والذي يساوي العدد واحد، وبلغ مؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ( $\text{RMSEA} = 0.0280$ ) والذي يقترب الى الصفر مما يدعم حسن موافقة النموذج (Byrne، 2010).

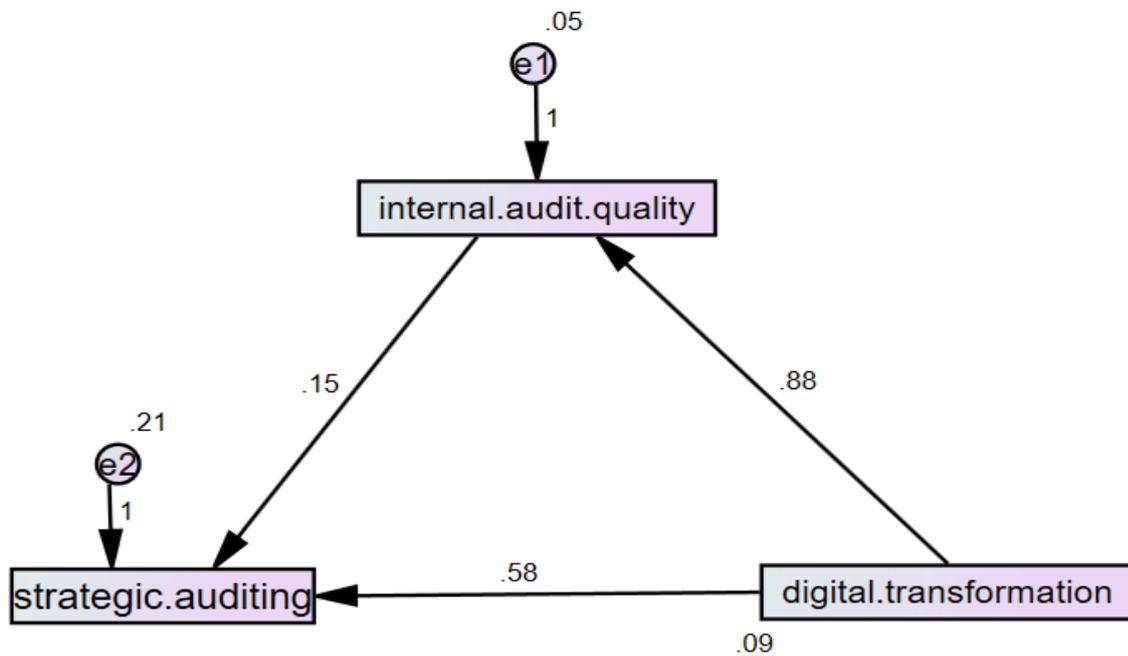
الجدول رقم (4-21): معاملات الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي للفرضية الرئيسية الرابعة

الأثر الكلي		الأثر غير المباشر		الأثر المباشر		المتغيرات
جودة التدقيق الداخلي	التحول الرقمي	جودة التدقيق الداخلي	التحول الرقمي	جودة التدقيق الداخلي	التحول الرقمي	
-	0.878	-	-	-	0.878	جودة التدقيق الداخلي
0.146	0.711	-	0.128	0.146	0.582	التدقيق الاستراتيجي

يظهر الجدول رقم (4-21) أن الأثر المباشر المعنوي للتحول الرقمي على جودة التدقيق الداخلي قد بلغ (0.878) ، في حين بلغ الأثر المباشر المعنوي للتحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي ما قيمته (0.582) ، ومن جهة أخرى ، فقد بلغ الأثر المباشر المعنوي لجودة التدقيق الداخلي على التدقيق الاستراتيجي ما قيمته (0.146) .

كما أظهر الجدول رقم (4-21) أن الأثر غير المباشر للتحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي، من خلال المتغير الوسيط جودة التدقيق الداخلي، قد بلغ (0.128) ، وهو أثر معنوي يؤكد معنوي اثر التحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي من خلال جودة التدقيق الداخلي، حيث بلغ الأثر الكلي للتحول الرقمي من خلال المتغير الوسيط (جودة التدقيق الداخلي) على التدقيق الاستراتيجي ما قيمته (0.711)، وهو أثر معنوي عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ، ولهذا فإن جودة التدقيق الداخلي يعتبر وسيطاً جزئياً (Partial Median).

وعليه يمكن القول بوجود أثر التحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي من خلال جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، وبمجموع تأثير كلي بلغ (0.711)، وبالتالي يمكن رفض الفرضية الرئيسية الرابعة العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي من خلال جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية.



الشكل رقم (1-4): نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي من خلال جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات

#### 5-1 مقدمة

تم في هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء ما أسفرت عنه عملية التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات متغيرات الدراسة ، وذلك بهدف التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) على التدقيق الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بمبادئ الحوكمة، إدارة العمليات والتكنولوجيا، إدارة المخاطر ، التخطيط الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية، استناداً إلى جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط.

#### 5-2 مناقشة النتائج الوصفية

1- **الجنس:** تبين من نتائج الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث بلغ عدد الذكور ( 39 ) نكر مشكلين بذلك ما نسبته ( 61.9 % ) ، في حين بلغ عدد الإناث ( 24 ) انثى مشكلين بذلك ما نسبته ( 38.1 % )، ويمكن تفسير ذلك بان هنالك تواجد جيد للإناث في المراكز الادارية لدى البنوك التجارية الاردنية، كما يشير ذلك إلى أن المرأة الأردنية قادرة ومنتجة، وتلعب دوراً هاماً في سوق العمل.

2- **المؤهل العلمي:** تبين من نتائج الدراسة أن الذين يحملون درجة بكالوريوس النسبة الأعلى بين المستويات التعليمية الأخرى حيث بلغت ( 61.9 % )، يليهم ممن يحملون شهادة الماجستير حيث بلغت نسبته ( 27 % )، يليهم ممن يحملون شهادة الدكتوراه، وبنسبة ( 6.3 % )، وأخيراً الحاصلين على درجة الدبلوم متوسط حيث بلغت ما نسبتهم ( 4.8 %) وهي أدنى نسبة في الحاصلين على المستوى التعليمي في عينة الدراسة، وتفسر هذه النتيجة من ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة ، أن معظم الوظائف الإدارية تتطلب شهادة البكالوريوس في تخصص معين كحد أدنى للتوظيف أو العمل في الوظائف الإدارية العامة، كما أن المجتمع الأردني

بطبيعته متعلم، أي أن هناك نسبة كبيرة من أفرادهم من خريجي مرحلة البكالوريوس، أضف إلى ذلك أن البنوك التجارية الأردنية دائماً ما تبحث عن الخبرات والكفاءات، ويتحقق ذلك في الفئة المتعلمة.

3- **المسمى الوظيفي:** تبين من نتائج الدراسة أن النسبة الأعلى بين المستويات الوظيفية من الذين يعملون تحت مسمى مدقق داخلي فقد بلغت نسبتهم (39.7%) ، يليهم ممن يعملون تحت مسمى رئيس قسم ونسبة (33.3% ) ، يليهم ممن يعملون تحت مسمى مدير ونسبة (17.5%)، يليهم ممن يعملون تحت مسمى موظف مالي ضريبي ونسبة (12.7% ) ، وأخيراً العاملين تحت مسمى مساعد مدير حيث بلغت نسبتهم (9.5%) وهي أدنى نسبة وفق المسمى الوظيفي في عينة الدراسة، والذي يعكس أهمية اجابات عينة الدراسة، بما يناسب مع تحقيق اهداف الدراسة. كما تُفسر هذه النتائج بأن عملية التدقيق الداخلي تحظى بأهمية كبيرة في إطار عمل البنوك التجارية الأردنية. ويُمكن أن يرتبط ارتفاع الأفراد العاملين تحت مسمى "رئيس قسم" و"مدير" بأهمية الإشراف والقيادة في تنظيم وتطوير عمليات التدقيق والمراقبة الداخلية لضمان الامتثال للسياسات والاجراءات الموضوعية من قبل البنك، مما يساهم في تحقيق أهداف البنوك.

4- **سنوات الخبرة:** تبين من نتائج الدراسة أن النسبة الأعلى في العينة كان لديهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة مئوية بلغت (46% ) ، ثم الذين لديهم سنوات خبرة ( أقل من 5 سنوات ) مشكلين ما نسبته (20.6% ) ، يليهم الذين لديهم سنوات خبرة (من 5 الى 10 سنوات) ونسبة (17.5% ) ، وأخيراً حصل أفراد العينة الذين كانوا ضمن فئة الخبرة (من 11 سنة الى 15 سنة) ما نسبته (15.9% ) ، وهي أدنى نسبة. ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الخبرات بأن البنوك التجارية الأردنية تحتاج إلى كفاءات عالية المستوى لتحقيق استقرارها ونجاحها. وبالتالي، فإن البنوك تسعى لاستقطاب هؤلاء الموظفين ذوي الخبرات المرتفعة والاحتفاظ بهم كمورد بشري أساسي. كما تعكس هذه النتائج رغبة البنوك في الاعتماد على الخبرات المتراكمة والمعرفة العملية للموظفين الأكثر خبرة لتحقيق أهدافها وضمان استمرار نجاحها. بالإضافة إلى ذلك يمكن

للموظفين ذوي الخبرة العالية أن يكونوا على دراية بالعمليات والسياسات الداخلية والتحديات المحتملة. وبالتالي، يمكن أن يكونوا قادرين على تقديم إسهامات قيمة وحل المشكلات بفعالية. كما تعكس هذه النتائج أهمية الخبرة في سياق العمل في البنوك الأردنية، وتعزز أهمية استقطاب وتوظيف الموظفين ذوي الخبرة وتطويرهم لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة.

### 5-3 مناقشة نتائج تحليل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

تعتبر مناقشة نتائج تحليل أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة جزءًا هامًا في عملية البحث العلمي، حيث تساعد في تفسيرات مستندة إلى البيانات المحللة يمكن استخدامها في وضع الاستنتاجات والتوصيات النهائية لدراسة.

#### 5-3-1 مناقشة نتائج فقرات التحول الرقمي

- أشارت نتائج الدراسة أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على أبعاد التحول الرقمي ككل بلغ (3.83) وبأهمية نسبية مرتفعة.
- وجاء بُعد العمليات الرقمية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.91)، وبأهمية نسبية مرتفعة.
- يليه بُعد نموذج العمل، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وبأهمية نسبية مرتفعة.
- ويليه بعد أنشطة العملاء الرقمية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وبأهمية نسبية مرتفعة.
- ويليه بُعد التأثير على الأفراد، وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يشير الى أن موظفي البنوك التجارية الأردنية يدركون أهمية التحول الرقمي في تحسين العمليات والاداء بشكل عام. كما تشير هذه النتيجة الى إدراك عينة الدراسة بأهمية تبني التقنيات الرقمية واستخدامها في سياق العمل لتعزيز الكفاءة و تسريع اتخاذ القرارات وتحسين استجابة الادارة للتغيرات السريعة بيئة عمل البنك، وأن هذه النتائج تعكس استجابة إيجابية من قبل الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغييرات التكنولوجية واستثمارها بشكل فعال في سياق العمل، حيث ان التحول

الرقمي ساهم تحسن المهارات التقنية والرقمية لدى موظفين البنوك التجارية الاردنية، ومن جهة اخرى ساهمت عملية التحول الرقمي في تسريع وتبسيط إجراءات العمليات المالية لدى العملاء والذي في نهاية المطاف ينعكس على التميز المؤسسي لدى البنوك التجارية الاردنية.

كذلك، تشير النتيجة الى وجود مستوى مرتفع لتطبيق التحول الرقمي في البنوك التجارية الأردنية إلى وجود بنية تحتية قوية واستراتيجية واضحة لتنفيذ التحول الرقمي، وتوفير الموارد اللازمة والتدريب المستمر للموظفين لتعزيز قدراتهم في التعامل مع التقنيات الرقمية وتطبيقها بفعالية. ايضا تشير هذه النتائج الى تميز البنوك التجارية الاردنية بثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والتجربة والتغيير المستمر، مما يسهم في تطبيق واعتماد التحول الرقمي بشكل شامل في جميع جوانب العمل.

وتُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام البنوك التجارية الأردنية بامتلاك قيادة إدارية تحرص على تعزيز ثقافة التحول الرقمي وتوفير الدعم اللازم لتنفيذه بنجاح، والوعي الإداري بأهمية التقنيات الرقمية في تحسين العمليات وتعزيز الأداء.

وتفسر الباحثة نتيجة حصول بُعد العمليات الرقمية على أكبر أهمية نسبية كأحد ابعاد التحول الرقمي الى أن العمليات الرقمية تحسن من تجربة الموظفين في أداء مهامهم وتمكينهم من التعاون بشكل أفضل، وذلك عن طريق استخدام التقنيات الرقمية والأدوات المتاحة، حيث يتم تبسيط العمليات وتعزيز التنسيق بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. بالإضافة إلى ذلك، تسريع اتخاذ القرارات وتحسين استجابة الإدارة لتغيرات السرعة في بيئة العمل، فعند استخدام التحليلات البيانية والأدوات الرقمية، يتم توفير رؤى ومعلومات مهمة لاتخاذ قرارات استراتيجية، مما يعزز الفعالية والكفاءة التشغيلية للبنك ويسهم في تحقيق الأهداف المحددة.

وتجدر الإشارة الى ان هذه النتائج اتفقت مع نتائج دراسة (العقيلة، 2023) والتي تشير إلى وجود مستوى عالٍ من التحول الرقمي بجميع أبعاده (العمليات الرقمية، وأنموذج العمل الرقمي، والتأثير على الأفراد، وأنشطة العملاء الرقمية) في دائرة الجمارك الأردنية. وبالمقابل لم تتفق مع

دراسة (المصدر ونصر الله، 2020) والتي تشير إلى وجود مستوى منخفض من التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في فلسطين.

### 5-3-2 مناقشة ابعاد التدقيق الاستراتيجي

- أشارت نتائج الدراسة أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على أبعاد التدقيق الاستراتيجي ككل بلغ (3.83) وبأهمية نسبية متوسطة .
- وجاء بُعد إدارة العمليات والتكنولوجيا في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.90)، وبأهمية نسبية مرتفعة.
- يليه بُعد التخطيط الإستراتيجي، وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وبأهمية نسبية مرتفعة .
- ويليه بُعد الالتزام بمبادئ الحوكمة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وبأهمية نسبية مرتفعة.
- ويليه بُعد إدارة المخاطر، وبمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يشير إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية التدقيق الاستراتيجي، وإدراك أهمية استخدام تقنيات المعلومات الحديثة لتسهيل وتسريع التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين في البنوك التجارية الاردنية.

وتفسر الباحثة هذه النتائج بأن ادارة البنوك التجارية الاردنية تدرك أهمية التدقيق الاستراتيجي والفوائد العديدة التي يمكن تحقيقها من خلال التدقيق الاستراتيجي الذي يتضمن تحسين إدارة المخاطر والحوكمة وتوفير المعلومات الداعمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق أهداف البنك بشكل أفضل، بالإضافة إلى ذلك، تحسين إدارة العمليات والتكنولوجيا داخل البنك.

وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام ادارة البنوك التجارية الاردنية بالتدقيق الاستراتيجي، وتدرك أهميته في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال اتباع إجراءات وآليات فعالة تضمن الشفافية والمساءلة. كما تهتم بتحديد نقاط القوة والضعف في خطة العمل الخاصة بالبنك. بالإضافة إلى ذلك، تبني أساليب ملائمة لمعالجة المخاطر وتستخدم التقنيات الحديثة لتحسين التواصل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة فائقة.

وتفسر الباحثة نتيجة حصولُ بعد إدارة العمليات والتكنولوجيا على أكبر أهمية نسبية كأحد أبعاد التدقيق الاستراتيجي الى أن إدارة العمليات والتكنولوجيا تهدف إلى تحسين العمليات الداخلية للبنك وزيادة كفاءتها وفعاليتها، يتم ذلك من خلال تحسين وتبسيط عمليات العمل وتسهيل نقل المعلومات بين الأقسام المختلفة في البنك، كما تعمل على تعزيز الاتصالات داخل البنك باستخدام التكنولوجيا، سواء في الاتجاهات الأفقية أو الرأسية، بالإضافة إلى تيسير التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة مناسبة مما يسهم في تعزيز التدقيق الاستراتيجي لدى البنك.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (القنة، 2022) والتي أشارت إلى أن مستوى التدقيق الاستراتيجي قد جاء بمستوى مرتفع من الأهمية في أمانة عمان الكبرى. أيضاً تتفق هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (نبي عثمان وآخرون، 2020) والتي أشارت إلى أن مستوى أبعاد التدقيق الاستراتيجي قد جاءت بمستوى مرتفع من الأهمية في الشركات المساهمة في اقليم كردستان-العراق. وبالمقابل هذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Momanyi, 2018) والتي تشير إلى وجود مستوى منخفض في تطبيق التدقيق الاستراتيجي في الجامعات العامة في كينيا.

### 3-3-6 مناقشة نتائج فقرات جودة التدقيق الداخلي

تشير نتائج الدراسة الى ان الاهمية النسبية لفقرات المتغير الوسيط (جودة التدقيق الداخلي) جاءت مرتفعة بشكل عام وبمتوسط حسابي بلغ (4.08)، اذا اتفق معظم افراد العينة بمختلف المسميات الوظيفية الى ان البنوك التجارية الاردنية تمتلك قسماً للتدقيق الداخلي يوفر تقارير تتمتع بالشفافية ويتم توزيعها بشكل مناسب للجهات المعنية، وأن القسم يلتزم بالمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية المحلية والدولية، كما أن لدى قسم التدقيق الداخلي في البنك خطة واضحة لعملية التدقيق ودليل تدقيق إجرائي لآليات العمل. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المدقق الداخلي بإبلاغ الإدارة فوراً عند ورود معلومات قد تؤثر على عملية التدقيق.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن إدارة المصارف تدرك أهمية التدقيق الداخلي في تحسين عمليات إدارة المخاطر والحوكمة وتوفير المعلومات الداعمة لقدرة الإدارة على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف البنك من خلال تصميم أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من تنفيذ السياسات والخطط والإجراءات المعتمدة كما هي دون أي انحراف.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (العقائلة، 2023) والتي أشارت إلى أن مستوى جودة التدقيق الداخلي قد جاء بمستوى مرتفع من الأهمية في دائرة الجمارك الأردنية. أيضاً تتفق هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Karim et al., 2022) والتي أشارت إلى أن مستوى جودة التدقيق الداخلي قد جاءت بمستوى مرتفع من الأهمية في الشركات الصناعية. وبالمقابل هذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (رشوان وابو عرب، 2022) والتي تشير إلى أن مستوى جودة التدقيق الداخلي قد جاءت بمستوى متوسط في البنوك المدرجة في بورصة فلسطينية.

#### 4-5 مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

يعد اختبار فرضيات الدراسة القاعدة الأساسية التي يركز عليها البحث العلمي في الوصول إلى استنتاجات وتوصيات من شأنها أن ترسخ أبعاد الفكر العلمي الرشيد ، ويمكن تلخيص نتائج تحليل واختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي :

##### 1-4-5 الفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية أن هناك أثر معنوي لتحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ معامل التحديد (0.50) من التباين في (التدقيق الاستراتيجي) ويمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد التحول الرقمي، ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) ، مما يعني أن التحول الرقمي يؤثر على التدقيق الاستراتيجي تأثيراً إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز التدقيق الاستراتيجي عن طريق تحسين العمليات وتمكين استخدام التكنولوجيا في جميع جوانب تدقيق العمليات، كذلك

يؤثر التحول الرقمي في تعزيز التدقيق الاستراتيجي من خلال تحسين الوصول إلى المعلومات، وتحليل البيانات الضخمة، وتحسين الكفاءة والتواصل، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتوفير الوقت والتكلفة في عمليات التدقيق. كما يمكن للمدققين الاستفادة من هذا التحول من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات المناسبة وتطوير القدرات الرقمية، مما يساهم في تحسين جودة التدقيق وتحقيق مزيد من القيمة الاستراتيجية.

هذا بالإضافة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز الفعالية والكفاءة في عمليات التدقيق، ويمكنه من تحسين جودة التحليلات والتقارير المرتبطة بالتدقيق، مما يتيح لإدارة البنك اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل ومبنية على معلومات دقيقة وموثوقة، بالتالي يمكن أن يكون التحول الرقمي استراتيجية فعالة لتعزيز التدقيق الاستراتيجي لدى البنك.

وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً فيما يتعلق بأثر التحول الرقمي مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة العقيلة (2023) التي اشارت في نتائجها إلى وجود أثر معنوي لتحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) في فاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية، وفي جودة التدقيق لدى الجمارك الأردنية. واتفقت مع نتيجة رديف وبن عياد (2021) التي اشارت إلى أن التحول الرقمي يؤثر على مستوى الشمول المالي، من خلال تخفيض التكلفة المالية لمقدمي المنتجات والخدمات المالية وغير المالية، وتقديم خدمات مالية سريعة وآمنة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة المصدر ونصر الله (2021) التي اشارت إلى وجود أثر مهم ودال إحصائياً لتطبيق الرقمنة والتحول الرقمي في تقديم الخدمات الحكومية على فاعلية وجودة الخدمات التي توفرها مختلف المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

ايضاً اتفقت نتيجة الدراسة جزئياً مع دراسة بودلال وبن حمادي (2018) التي اشارت في نتائجها إلى أن التدقيق الاستراتيجي نوع من أنواع التدقيق ويرتكز على فحص وتقييم الإدارة الإستراتيجية لتأكد من أن العمليات تجري ضمن قواعد سليمة لضمان النتائج المخطط لها، وأن التدقيق

الاستراتيجي له دور هام في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية. كما اتفقت نتيجة الدراسة جزئياً مع دراسة (Khatib and Alshwabkeh، 2022) التي اشارت في نتائجها الى أن هناك أثراً إيجابياً جيداً لتحول الرقمي في السيادة الاستراتيجية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية، كما أن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي متغير وسيط وجزئي في العلاقة بين التحول الرقمي والسيادة الاستراتيجية. كذلك اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (زعرورة، 2022) التي اشارت في نتائجها الى أن هناك أثراً إيجابياً لتحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الإلكتروني للبيانات.

#### 5-4-4-1 الفرضية الفرعية الاولى

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى أن هناك أثر معنوي لتحول الرقمي على الالتزام بمبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ معامل التحديد (0.72) من التباين في (الالتزام بمبادئ الحوكمة) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد التحول الرقمي، ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) ، مما يعني أن التحول الرقمي يؤثر على الالتزام بمبادئ الحوكمة تأثيراً إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أحد التأثيرات الإيجابية المهمة لتحول الرقمي هي تعزيز الالتزام بمبادئ الحوكمة، حيث يتيح التحول الرقمي استخدام أنظمة متقدمة للمراقبة والتقارير المالية، مما يعزز الشفافية والدقة في العمليات المالية، كما يُمكن لتكنولوجيا الرقمية أيضاً تعزيز التواصل والتعاون بين الاقسام المختلفة، مما يساهم في تعزيز مبدأ المساءلة والمشاركة في القرارات المالية.

هذا بالإضافة الى ان التحول الرقمي يلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام بمبادئ الحوكمة من خلال تحسين الشفافية، تعزيز المساءلة، وتعزيز فعالية عمليات اتخاذ القرار، كما يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين الالتزام بمبادئ الحوكمة من خلال توفير وصول أفضل إلى المعلومات والبيانات، حيث يمكن تسجيل وتوثيق القرارات والتغييرات بشكل رقمي، مما يضمن شفافية العملية

ويسهل مراجعتها. كذلك يعزز التحول الرقمي المساءلة من خلال توفير سجلات دقيقة وموثوقة لجميع الإجراءات والتحقيقات، حيث يمكن توثيق وتتبع تفاصيل القرارات والمسؤوليات، وبالتالي يتم تعزيز المساءلة لجميع الأطراف المعنية.

وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً فيما يتعلق بأثر التحول الرقمي مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة العقيلة (2023) التي اشارت في نتائجها إلى وجود أثر معنوي لتحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، أنموذج العمل الرقمي، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) في فاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية، وفي جودة التدقيق لدى الجمارك الأردنية. واتفقت مع نتيجة رديف وبن عياد (2021) التي اشارت إلى أن التحول الرقمي يؤثر على مستوى الشمول المالي، من خلال تخفيض التكلفة المالية لمقدمي المنتجات والخدمات المالية وغير المالية، وتقديم خدمات مالية سريعة وآمنة.

#### 5-4-4-2 الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية أن هناك أثر معنوي لتحول الرقمي على إدارة العمليات والتكنولوجيا في البنوك التجارية الاردنية، حيث بلغ معامل التحديد (0.31) من التباين في (ادارة العمليات والتكنولوجيا) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد التحول الرقمي، ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) ، مما يعني أن التحول الرقمي يؤثر على ادارة العمليات والتكنولوجيا تأثيراً إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي يعمل على تحسين إدارة العمليات والتكنولوجيا في البنك، ويتضمن ذلك استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءة العمليات وتحسين تدفق العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف. يمكن أيضاً تحسين إدارة المخزون والتوريد من خلال استخدام أنظمة إدارة المواد والتكنولوجيا الذكية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام التحليلات البيانية والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واكتشاف الأنماط والتوجهات، مما يساعد في اتخاذ قرارات

استراتيجية أفضل وتحقيق تحسينات في الأداء التشغيلي. أيضًا يعزز التحول الرقمي التواصل والتعاون داخل البنك من خلال استخدام أدوات التواصل والتعاون الرقمية، مما يسهل تبادل المعلومات والتنسيق بين الموظفين والأقسام.

هذا بالإضافة الى أن التحول الرقمي يعمل على تحسين إدارة العمليات والتكنولوجيا في المؤسسة من خلال تبسيط وتحسين عمليات التواصل وتداول المعلومات بين المحاسبين والمدققين والإدارة العليا باستخدام الأدوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني ومنصات التعاون الإلكترونية والدرشة الفورية، كما يمكن استخدام التكنولوجيا السحابية وأنظمة إدارة المعلومات لتحقيق تحسينات في كفاءة العمليات وجودة البيانات.

وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً فيما يتعلق بأثر التحول الرقمي مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة العقيلة (2023) التي اشارت في نتائجها الى وجود أثر معنوي لتحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) في فاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية لدى الجمارك الأردنية. واتفقت مع نتيجة دراسة المصدر ونصر الله (2021) التي اشارت إلى وجود أثر مهم ودال إحصائياً لتطبيق الرقمنة والتحول الرقمي في تقديم الخدمات الحكومية على فاعلية وجودة الخدمات التي توفرها مختلف المؤسسات الحكومية الفلسطينية، واتفقت كذلك مع دراسة (زعرورة، 2022) التي اشارت في نتائجها الى أن هناك أثراً إيجابياً لتحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الإلكتروني للبيانات. واتفقت مع نتيجة دراسة الشاذلي (2019) التي اشارت إلى وجود دور هام لتقنيات المالية في تحسين الإدارة المالية الحكومية.

#### 3-4-4-5 الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة أن هناك أثر معنوي لتحول الرقمي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الاردنية، حيث بلغ معامل التحديد (0.31) من التباين في (إدارة

المخاطر) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد التحول الرقمي، ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يعني أن التحول الرقمي يؤثر على إدارة المخاطر تأثيراً إحصائياً

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي يحسن إدارة المخاطر في البنك، وذلك من خلال استخدام تحليلات البيانات الضخمة لكشف الانحرافات والتلاعب في البيانات المالية، مما يعزز نظام التحكم الداخلي ويقلل من المخاطر المحتملة، كما توفر التقنيات الرقمية أيضاً إمكانية تحسين تقييم المخاطر وتوجيه الجهود والموارد لمجالات التحقيق أقصى قدر من الفائدة والتأثير.

هذا بالإضافة إلى أن التحول الرقمي يوفر أدوات وتقنيات متقدمة لتحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر، بما في ذلك تحليل البيانات الضخمة، كما يساعد في تحسين رصد المخاطر ومراقبتها من خلال أنظمة التتبع والرصد الرقمية، وتعزيز التخطيط واستعدادية المؤسسة للمخاطر باستخدام نماذج النمذجة والمحاكاة الرقمية وتقنيات التحليل الاحتمالي. كما يعزز أيضاً التواصل والتعاون بين أقسام المؤسسة المختلفة من خلال المنصات الرقمية وأدوات التواصل المشترك، وبالتالي، يساهم التحول الرقمي في تعزيز استدامة ونجاح المؤسسة في مواجهة التحديات والمخاطر المحتملة.

وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً فيما يتعلق بأثر التحول الرقمي مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة العقابلية (2023) التي اشارت في نتائجها الى وجود أثر معنوي لتحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، أنموذج العمل الرقمي، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) في جودة التدقيق لدى الجمارك الأردنية. واتفقت مع نتيجة رديف وبن عياد (2021) التي اشارت إلى أن التحول الرقمي يؤثر على مستوى الشمول المالي، من خلال تقديم خدمات مالية سريعة وآمنة، واتفقت مع نتيجة دراسة الشاذلي (2019) التي اشارت إلى وجود دور هام للتقنيات المالية في تحسين إدارة المالية الحكومية.

#### 4-4-4-5 الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة أن هناك أثر معنوي لتحول الرقمي على التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية، حيث بلغ معامل التحديد (0.56) من التباين في (التخطيط الاستراتيجي) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد التحول الرقمي، ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) ، مما يعني أن التحول الرقمي يؤثر على التخطيط الاستراتيجي تأثيراً إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز التخطيط الاستراتيجي في البنك، حيث يوفر التحول الرقمي أدوات وتقنيات متقدمة تمكن المؤسسات من جمع وتحليل البيانات الضخمة والمعلومات الاستراتيجية بشكل أسرع وأكثر دقة. يمكن استخدام تلك البيانات والمعلومات لفهم الاتجاهات السوقية وتحليل البيئة التنافسية وتقييم الفرص والتحديات، فمن خلال استخدام تلك التحليلات الاستراتيجية المبنية على البيانات، يمكن لإدارة البنك اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة وتحديد أهداف واضحة، كما يمكن تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال استخدام نماذج النمذجة والمحاكاة الرقمية لتقييم تأثير القرارات المحتملة وتوقع النتائج المستقبلية.

علاوة على ذلك، يمكن لتحول الرقمي أن يسهم في تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين والأقسام المختلفة في البنك، من خلال استخدام المنصات الرقمية وأدوات التواصل، يمكن للموظفين المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وتبادل الأفكار والمعلومات بسهولة، مما يعزز التفاعل والتعاون ويساهم في صياغة خطط استراتيجية متكاملة ومبتكرة، أيضاً يوفر التحول الرقمي فرصاً للابتكار والتجديد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يمكن استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لتطوير نماذج استراتيجية جديدة وتقديم حلول مبتكرة لتحديات القائمة.

وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً فيما يتعلق بأثر التحول الرقمي مع العديد من الدراسات السابقة

مثل

دراسة (Khatib and Alshawabkeh، 2022) التي اشارت في نتائجها الى أن هناك أثراً إيجابياً جيداً لتحول الرقمي في السيادة الاستراتيجية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية، كما أن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي متغير وسيط وجزئي في العلاقة بين التحول الرقمي والسيادة الاستراتيجية، كذلك اتفقت نتيجة دراسة الشاذلي (2019) التي اشارت إلى وجود دور هام لتقنيات المالية في تحسين إدارة المالية الحكومية. واتفقت مع دراسة القنه (2022) التي اشارت إلى وجود أثر لتدقيق الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بمبادئ الحوكمة، وإدارة المخاطر، وإدارة العمليات والتكنولوجيا، والتخطيط الاستراتيجي) في الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، كذلك توصلت الدراسة لوجود أثر لتدقيق الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء المؤسسي بوجود (جودة المعلومات المحاسبية).

#### 5-4-2 الفرضية الرئيسية الثانية

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية أن هناك اثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الاردنية، حيث بلغ معامل التحديد (0.45)، ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) ، مما يعني أن التحول الرقمي يؤثر على جودة التدقيق الداخلي تأثيراً إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز جودة التدقيق الداخلي، حيث يمكن للتقنيات الرقمية أن تساعد في أتمتة العمليات الروتينية وتحسين كفاءة إجراءات التدقيق، زيادة الدقة من خلال تقليل الأخطاء البشرية المحتملة وزيادة دقة التدقيق. ايضاً تعزيز التوثيق والشفافية حيث يتيح التحول الرقمي إمكانية توثيق وتخزين المعلومات والبيانات بشكل أفضل، مما يعزز

الشفافية ويسهل متابعة عمليات التدقيق ومراجعتها. بالإضافة الى ذلك يمكن للتحول الرقمي أن يدعم تحليل البيانات وإعداد التقارير بشكل أكثر شمولية وسرعة.

وقد اتفقت هذه النتيجة فيما يتعلق بأثر التحول الرقمي مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة العقابلية (2023) التي اشارة في نتائجها الى وجود أثر للتحول الرقمي على جودة التدقيق الداخلي في دائرة الجمارك الأردنية. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رشوان وابو عرب، 2022) التي اشارة في نتائجها الى أن استخدام التحول الرقمي يساهم في ضمان جودة عمل المدقق الداخلي والقدرة على استخدام البيانات الإلكترونية لتسهيل إنجاز وتنفيذ عملية التدقيق بدقة عالية. ايضا دراسة (Khattab et al., 2022) التي اشارة في نتائجها الى أن التحول الرقمي له علاقة إيجابية بجودة التدقيق الداخلي وتعزيز جودة التقارير المالية.

وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (رشوان وآخرون، 2020) التي اشارة في نتائجها الى أن التحول الرقمي يوفر المهارات التكنولوجية اللازمة لنجاح ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق بشكل واقعي ويجعلها أكثر فاعلية ودقة، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستخدمين من خدمات مهنة المحاسبة، ايضا دراسة (Nathanaël et al., 2020)، التي اشارة في نتائجها الى وجود علاقة إيجابية بين مستوى رقمنة المنظمة واستخدام تحليلات البيانات من قبل المدققين الداخليين خلال مهامهم، وأن مستوى الرقمنة في المؤسسة له تأثير غير مباشر على نسبة تخطيط التدقيق الداخلي المخصص للأنشطة الاستشارية.

### 3-4-5 الفرضية الرئيسية الثالثة

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة التدقيق الداخلي على التدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ معامل التحديد (0.13)، ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يعني أن جودة التدقيق الداخلي تؤثر على التدقيق الاستراتيجي تأثيراً إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جودة التدقيق الداخلي تساهم في تعزيز التدقيق الاستراتيجي من خلال تحسين الفهم والتقييم الشامل للعمليات الداخلية والاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية. كما ان جودة التدقيق الداخلي تلعب دوراً هاماً في تعزيز التدقيق الاستراتيجي عن طريق تقديم معلومات دقيقة وموثوقة للإدارة بشأن أداء العمليات وتحديد المخاطر، بالإضافة الى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر أماناً وفعالية في مجالات مثل التوسع وإدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي.

وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً فيما يتعلق بأثر جودة التدقيق الداخلي مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة العقابلية (2023) التي اشارة في نتائجها الى ان جودة التدقيق الداخلي تلعب دوراً هاماً في فاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية. كذلك دراسة علي (2014) التي اشارة في نتائجها الى ان الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية يساهم في تعزيز متطلبات حوكمة تكنولوجيا المعلومات. ايضا اتفقت مع دراسة دراسة (Karim et al., 2020)، التي اشارة في نتائجها الى وجود علاقة بين التدقيق الاستراتيجي وجودة التدقيق.

#### 4-4-5 الفرضية الرئيسية الرابعة

أظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي لنظام الرقابة الداخلي كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والتدقيق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، حيث أن الأثر غير المباشر للتحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي، من خلال المتغير الوسيط جودة التدقيق الداخلي، قد بلغ (0.128) ، وهو أثر معنوي يؤكد معنوي اثر التحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي من خلال جودة التدقيق الداخلي، حيث بلغ الأثر الكلي للتحول الرقمي من خلال المتغير الوسيط (جودة التدقيق الداخلي) على التدقيق الاستراتيجي ما قيمته (0.711)، وهو أثر معنوي عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ، ولهذا فإن جودة التدقيق الداخلي يعتبر وسيطاً جزئياً.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن التحول الرقمي يساهم في تعزيز جودة التدقيق الداخلي من خلال أتمتة العمليات الروتينية وتحسين كفاءة إجراءات التدقيق، زيادة الدقة وتعزيز التوثيق والشفافية، وإعداد

التقارير بشكل أكثر شمولية وسرعة. وهذا ينعكس على التدقيق الاستراتيجي من خلال تحسين الفهم والتقييم الشامل للعمليات الداخلية والاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، كذلك تقديم معلومات دقيقة وموثوقة للإدارة بشأن أداء العمليات وتحديد المخاطر، واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر أماناً وفعالية في مجالات مثل التوسع وإدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي.

وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة العقيلة (2023) التي اشارة في نتائجها الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، التأثير على الأفراد، أنشطة العملاء الرقمية) في فاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية بوجود جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط في الجمارك الأردنية. كذلك دراسة القنة (2022) التي اشارة في نتائجها الى وجود أثر للتدقيق الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء المؤسسي بوجود (جودة المعلومات المحاسبية) بأبعاده مجتمعة كمتغير وسيط في أمانة عمان الكبرى. ايضا اتفقت مع دراسة دراسة (Khatib and Alshawabkeh, 2020)، التي اشارة في نتائجها الى أن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي متغير وسيط وجزئي في العلاقة بين التحول الرقمي والسيادة الاستراتيجية.

#### 4-5 الاستنتاجات

- 1- تعتمد البنوك التجارية الأردنية على العمليات الرقمية في تسريع اتخاذ القرارات وتحسين استجابة الادارة للتغيرات السريعة بيئة عمل البنك.
- 2- تستخدم البنوك التجارية الأردنية نماذج العمل تماشياً مع التحول الرقمي وذلك لزيادة الكفاءة وتحسين أداء البنك بشكل عام.
- 3- تراعي البنوك التجارية الأردنية تطوير قدرات موظفيها ليتناسب مع وظائف التحول الرقمي والتكنولوجيا الرقمية.

4- ساهمت عملية التحول الرقمي لدى البنوك التجارية الأردنية في تسريع وتبسيط إجراءات العمليات المالية لدى العملاء.

5- تلتزم البنوك التجارية الأردنية بمبادئ الحوكمة من خلال اتباع إجراءات وآليات فعالة لضمان الشفافية والمساءلة.

6- تهتم البنوك التجارية الأردنية بإدارة المخاطر من خلال تحديد مستوى المخاطر حسب درجة أهميتها، ثم تقييم المخاطر وتحديد مصادرها، وتطبيق أساليب ملائمة لمعالجتها.

7- تعتمد البنوك التجارية الأردنية على إدارة العمليات والتكنولوجيا لتحسين عملياتها من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتيسير تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين بالسرعة المطلوبة.

8- تعتمد البنوك التجارية الأردنية على التخطيط الإستراتيجي من خلال وضع رؤية ورسالة للبنك واستخدام التغذية الراجعة في التحسين والتطوير، كذلك تحديد نقاط القوة والضعف لخطة العمل في البنك.

## 5-5 التوصيات

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، قامت الباحثة بطرح جملة من التوصيات، تتمثل في الآتي:

1- استمرار البنوك التجارية الأردنية في استخدام نماذج العمل الرقمية لزيادة شفافية سير العمل وتسهيل إجراءات المعاملات المصرفية وتسهيل عملية اتخاذ القرارات.

2- يتوجب على البنوك التجارية الأردنية أن تطور قدرات موظفيها لتكيف مع التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء مهامهم من خلال عقد دورات تدريبية.

3- ان تعمل البنوك التجارية الأردنية على تعميق الوعي لدى الموظفين عن أهمية التحول الرقمي، لما له من اثر فعال في تعزيز التدقيق الاستراتيجي.

4- ضرورة مواصلة البنوك التجارية الاردنية استخدام التكنولوجيا الرقمية وتعزيز العمليات الرقمية لتسهيل تبادل المعلومات بين الرؤساء والموظفين بسرعة وفاعلية، وتحسين إدارة العمليات والتكنولوجيا لتحسين الكفاءة والأداء المصرفي.

5- التأكيد على اهمية استمرار البنوك التجارية الاردنية في الالتزام بمبادئ الحوكمة وإصدار تقارير دورية عن مدى التزامها بتطبيق قواعد الحوكمة، مما يعزز الثقة والشفافية في أداء البنك.

### التوصيات المستقبلية

6- مراعاة إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول تأثير التحول الرقمي في تعزيز التدقيق الاستراتيجي، وتناول أبعاد مختلفة غير التي تم التطرق لها في هذه الدراسة.

7- إجراء دراسة تتناول تأثير التدقيق الإستراتيجي على الأداء المالي في ظل التحول الرقمي.

8- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع التحول الرقمي والتدقيق الاستراتيجي وتطبيقها على القطاع الصناعي أو التأمين ومقارنة النتائج.

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية

إبراهيم، محمود. وإبراهيم، آمال. (2019). *التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية الوطنية في السودان*. رسالة دكتوراه غير منشوره. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

البار، عدنان مصطفى. (2018). *تقنيات التحول الرقمي*. استشارات حول الأعمال التقنية، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الحاسبات والتقنية*.

بالقاسم، احلام، ومعطى الله، خير الدين (2018). دور التدقيق الداخلي في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة، *مجلة الباحث الاقتصادي*، المجلد (6)، العدد (1)، ص 199 – 365.

البلوشية، نوال بنت علي. (2019). *التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس.

بن يحيى، مشعر فريد. و صالحى، إبراهيم. و مشرف، محمد. (2020). *أثر الحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي*. دراسة حالة بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جيجل، الجزائر.

بودلال، حنان. وبن حمادي، عبد القادر. (2018). *التدقيق الإستراتيجي ودوره في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية – تأصيل نظري*. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*. 5، (3)، 273-281.

التميمي، حسن (2017). *دور المراجع الداخلي في تقييم أمن نظم المعلومات المحاسبية في ضوء حوكمة تقنية المعلومات بالتطبيق على هيئة قناة السويس ببورسعيد*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، جمهورية مصر.

جاسم، ماجد. (2008)، *أثر مكونات تكنولوجيا التصنيع الفعال في أداء العمليات*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء كربلاء العراق.

الجسار، احمد جمال.(2020). *مهارات كتابة وإعداد التقارير الإحصائية*. ط1، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

جمعة، احمد حلمي ( 2011). *التدقيق الداخلي والحكومي*، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الجنابي، أكرم. (2016)، *انعكاس عمليات التدقيق الاستراتيجي على أداء المنظمات العامة*. أطروحة الدكتوراه في الإدارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد بغداد العراق.

الجنابي، محمد. (2008)، *تأثير بعض المهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي*. أطروحة الدكتوراه في إدارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، بغداد العراق.

حامد، سحر سعيد(2019). *أثر الإسناد والتوقيت والوضع الوظيفي للمراجعة الداخلية على قرار المراجع الخارجي بشأن مدى اعتماده على وظيفة المراجعة الداخلية - دراسة تجريبية*. رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة جامعة دمنهور.

حسن، راوية.(2007). *التخطيط وتنمية الموارد*. دار النهضة العربية، القاهرة.

الخطيب، خالد. (2009) ، *تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية*. المؤتمر العلمي الثالث لجامعة العلوم التطبيقية، عمان الاردن.

دلالة، سارة، وبن حميدة، هشام (2021): أثر تطبيق نظام المعلومات المحاسبي على تحسين فاعلية وكفاءة التدقيق الداخلي -دراسة حالة لعينة من البنوك العاملة في الجزائر، *مجلة ابحاث ودراسات التنمية*، المجلد (8)، العدد (1) ، ص 123 - 142.

دودين، حمزة محمد.(2018). *التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS*. ط3، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا. (2005)، *الإدارة الاستراتيجية*، الطبعة الاولى دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الذنيبات ، علي (2017) ، *تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية* ، الاردن ، ط6، مكتبة الجامعة الاردنية، عمان .

- راضي، نوال .والزاملي، علي. (2014).تدقيق الأداء الاستراتيجي وقياس مدى تطبيقه في العراق – دراسة استطلاعية لآراء عينة من مراقبي الحسابات في ديوان الرقابة المالية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الديوانية، العراق*، (41) 10، 172-186
- رديف مصطفى، غفار فيصل.و بن عياد سمير. (2021). التحول الرقمي كآلية لتعزيز درجة الشمول المالي في الجزائر. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*. 1(5)، 285-301.
- رشوان، عبد الرحمن (2020). *التحول الرقمي وانعكاساته على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق*، مؤتمر جامعة غزة ، التحول الرقمي والمحاسبة – منشور أمريكا، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020)، جامعة غزة، غزة.
- رشوان، عبد الرحمن، وابو عرب، هبه (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة عملية التدقيق الداخلي، *مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد (17)*، العدد (89).
- ريس، نجلا احمد. (2015). نحو التحول الرقمي للدوريات: دراسة لواقع مبادرات المكتبات ومؤسسات المعلومات العربية. *مجلة المكتبات والمعلومات*، ع 14، ص ص 105-180.
- زعرورة، فاطمة (2022). أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الإنتقال الإلكتروني للبيانات. *مجلة البحوث القانونية والإقتصادية*، 5 (1)، 675 – 692.
- الزهيري، طلال، والقريشي، فاضل. (2018) ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في توطين الحوكمة الالكترونية في الجامعات. *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، العدد 14 جامعة واسط، واسط.
- السامرائي، منال جبار سرور، وصبيحة، صالح عمر. 2013. استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*،مج. 2013، ع. 32، ص ص. 102-130.
- سكاك، مراد. (2015). التدقيق الاستراتيجي ودوره في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*. سطيف، الجزائر، (15) 15، 377-412.
- سليمان، أحمد. (2014)، *إطار مقترح للمراجعة الادارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الاسلامية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر ، القاهرة، مصر.

السوافيري، محمد صلاح. (2020). *أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأقصى، قطاع غزة، فلسطين.

الشاذلي، أحمد شفيق. (2019). *دور التقنيات المالية في تحسين إدارة المالية الحكومية*. صندوق النقد العربي، ابوظبي-الامارات

شحادة، مها خليل يوسف. (2021). *التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن: دراسة تحليلية من منظور إسلامي*. أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة اليرموك، الأردن.

الشعباني، صالح. والجميلي، وعد. (2012)، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 4، العدد 9.

العبادي، هاشم . والعارض، جليل. والعيساوي، محمد. (2012) ، *الإدارة الاستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة*. الطبعة الاولى مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد ربه، رائد محمد (2010). *المراجعة الداخلية*، الطبعة الاولى، دار النادرية للنشر والتوزيع، عمان.

عدنان مصطفى البار (2019). *تقنيات التحول الرقمي*، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز*، السعودية، ص ٣.

عريقات، حربي محمد. وعقل، وسعيد جمعة. (2010). *إدارة المخاطر في المصارف*. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن، الطبعة الأولى.

العقيلة، صالح زكي. (2023). *أثر التحول الرقمي في فاعلية الأنظمة المالية الإلكترونية: الدور الوسيط لجودة التدقيق الداخلي في دائرة الجمارك الأردنية*. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

علي، مختار اسماعيل أبو شعيشع، زيدان، عبدالعزيز محمد أيوب (2014). *الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في تعزيز متطلبات حوكمة تكنولوجيا المعلومات : دراسة ميدانية على بعض الشركات المقيدة في سوق المال السعودي*، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة - جامعة بور سعيد، العدد 4.

العنزي، سعد، والدليمي، عراك. (2015)، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 7، العدد 13

الفرحاتي، محمد عطية محمد، رمضان، رمضان عبدالرحمن، و متواضع، كميل إدوارد. (2021). معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة في المؤسسات الصحفية العامة *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية*، ع28، 851- 838.

القنبري، محمد قيس (2020) بعنوان: *أثر التقنيات الحديثة للثورة الصناعية الرابعة على المحاسبة والمراجعة (مراجعة نظرية للدراسات السابقة)*، الملتقى الدولي للعلوم التكنولوجية، 28-30 نوفمبر، الأكاديمية الليبية، طرابلس، ليبيا.

القنه، محمد هاني. (2022). *أثر التدقيق الاستراتيجي في الأداء المؤسسي الدور الوسيط لجودة المعلومات المحاسبية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

الكعبي، حيدر. (2016) *أثر التدقيق الاستراتيجي في أداء التحاسب الضريبي*. بحث مقدم الى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.

مسعد، محمد، والخطيب، خالد (2009). *دراسات متعمقة في تدقيق الحسابات*، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

المصدر، هيثم ابراهيم ونصر الله، عبد الفتاح أحمد. (2020). *دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين*. ورقة بحثية قدمت في المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال ([ICITB2020](https://www.icitb2020.com)) خلال الفترة من (6-7) ابريل، جامعة غزة، <https://ssrn.com/abstract=3688246>.

النجار، فايز جمعة . والنجار، نبيل جمعة . والزعبي، ماجد راضي. (2020). *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي*. ط5، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

## ثانياً : المراجع الأجنبية

- Abdelraheem, A., Hussaien, A., Mohammed, M., & Elbokhari, Y. (2021). The effect of information technology on the quality of accounting information. *Accounting*, 7(1), 191-196.
- Almaleeh, Nisreen. (2021).“ The impact of digital transformation on audit quality: Exploratory findings from a Delphi study”, *Science Journal for Commercial Research*, Vol 42- N03, 9-36.
- Carin Karlsen, Anna. Wallberg, Maria. (2017), “*the effects of digitalization o auditors’ tools and working methods Astudy of the audit profession*”, FACULTY OF EDUCATION AND BUSINESS STUDIES, DEPARTMENT FO Business and Economics Studies, university of Gavles.
- Chang, Parbatee. (2010) *Strategic Audits: A Necessity for Transforming Business*. 1st Edition, USA
- Dalia Mendelsson, Edith Falk, and Amalya L. Oliver, "The Albert Einstein archives digitization project: opening hidden treasures". *Library Hi Tech*, 32, No. 2, (2014):318–335. Retrieved from Emerald Group Publishing Limited.
- Field, Andy, (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, (5<sup>th</sup>ed). SAGE Publications.
- Grundy, Tony . (2008) *Strategic audit: why it's vital to give your strategy a health check*. *Gale*, Cen gage Learning, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).
- Gujarati D, Porter, D, & Gunasekar, S. (2019). *Basic Econometrics* (5<sup>th</sup>ed). USA, New York: The Mc Graw- Hill Gunasekar.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, & Tatham, R, L. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8<sup>th</sup>ed): Cengage Learning EMEA.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61.
- Horngren, Charles. & Dater, Srikant., Madhav, Rajan. (2009) *Cost Accounting a managerial Emphasis*. 13th Edition, Prentice-Hall, USA.
- Hoshang, A & Karim, Muhsin & Hasan, Mahmoud & Al-Shatnawi, & Jaf, Rizgar & Jaf, Sabir & Al-Kake, Farhad & Hamawandy, Nawzad. (2020). The role of adopting strategic audit to improve audit quality. *Journal of Critical Reviews*. 7. 2020. 10.31838/jcr.07.19.376.
- Hoyer a, Wayne \* & Kroschke Mirja b & Schmitt Bernd c & Kraume Karsten d & Shankar Venkatesh e(2020). Transforming the Customer Experience Through New Technologies. *Journal of Interactive Marketing* 51 (2020) 57–71
- Karim, A. H. M., AL-Shatnawi, H. M., Jaf, R. A. S., Al-Kake, F., & Hamawandy, N. M. (2020). The role of adopting strategic audit to improve audit quality. *management*, 7(11)

- Khatib, O., & Alshawabkeh, K. (2022). Digital Transformation and Its Impact on Strategic Supremacy Mediating Role of Digital HRM: an Evidence From Palestine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 19, 197-221.
- Khattab, Jamal Saad, Muhammad, Munther Muhammad Ali, Abdullah, Amr Sala, Muhammad. (2022). Impactui Digital Transformationum in Internum Audit Quality et ejus Reflexio de amplificatione Qualitatis Financial Relationis "Studium empiricum". *Scientific Acta Studiorum oeconomicorum et administrativarum*, 13(2), 397-437. doi: 10.21608/masf.2022.240100
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management* 63, 102466
- Kutzner, K., Schoormann, T., & Knackstedt, R. (2018). *Digital Transformation in Information Systems Research: A Taxonomy-Based Approach to Structure The Field*. Twenty-Sixth European Conference on Information Systems, (p. 3). Portsmouth.
- Linn, Robert. L., & Gronlund, Norman, E. (2018). *Measurement and Assessment in Teaching*, (11<sup>th</sup> Ed) Prentice Hall.
- Margherita, E.G.; Bua, I. (2021) The Role of Human Resource Practices for the Development of Operator 4.0 in Industry 4.0 Organisations: A Literature Review and a Research Agenda. *Businesses MDPI Journal* 2021, 1, 18–33.
- Matarazzo, M.; Penco, L.; Profumo, G. and Roberto, Q., (2021), "Digital Transformation and Customer Value Creation In Made In Italy SMEs: A Dynamic Capabilities Perspective", *Journal of Business Research*, 123: 642-656.
- Mazza, T, & Azzali, S. (2015). Effects of Internal Audit Quality on the Severity and Persistence of Controls Deficiencies. *International Journal of Auditing*, 19, (3), 148-165.
- Meduldijk, Mark. (2021), "Impact of digitization on the audit profession", Audit committee News, Ausgabe 58/Q3 2017/ *Focus on Audit Quality*, p.p. 33-35
- Mellalieu, J. (2008) *Investing in Education for Eco-Sustainability: A 'fast follower' Strategic Posture for Unitec Institute of Technology*. New Zealand Centre for Innovation & Entrepreneurship Unitec Institute of Technology.
- Moeller, R. (2005). *Brink's modern internal auditing*, (7th ed.), New Jersey: John Wiley & Sons.
- Momanyi, Ngach . (2018). Impact of Auditing Strategy on Performance of Public Universities in Kenya. *International Journal of Social Sciences and Information Technology* ISSN 2412-0294 ,Vol IV Issue VI, June.
- Mubarak.Muhammad Faraz, haikh. Fazal Ali, Mubarak. Mobashar (2019) The Impact of Digital Transformation on Business Performance A Study of Pakistani SME: Engineering, *Technology & Applied Science Research* Vol. 9, No. 6, 5056-5061 5056.

- Muehlburger, M., Rueckel, D., & Koch, S. (2019). *A framework of factors enabling digital transformation*. Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems, Cancun.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS quarterly*, 41(1).
- Nathanaël, Betti., Gerrit, Sarens., Ingrid, Poncin. (2021). Effects of digitalisation of organisations on internal audit activities and practices. *Managerial Auditing Journal*, 36(6):872-888. doi: 10.1108/MAJ-08-2020-2792.
- Oke, Adekunle & Fernandes, Fatima. (2020). Innovations in Teaching and Learning: Exploring the Perceptions of the Education Sector on the 4th Industrial Revolution (4IR). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 6. 31. 10.3390/joitmc6020031
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2020). *Research Methods for Business: a Skill Building approach*, (8<sup>th</sup>ed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
- Shible, T., Salih, I., Abdul, G., & Rahma. (2020). The Role of the Strategic Audit in Improving Industrial Companies' Performance: A Field Study of Companies Operating in Basra Province. Iraq, *International Journal of Innovation*. 13(5), 1274-1296.
- Suthira Thipwiwatpotjana, Lampang Rajabhat (2021) *Digital Transformation of Accounting Firms: The Perspective of Employees from Quality Accounting Firms in Thailand University*, Thailand, ISSN 2651-1762, Vol 22 No 1, April.
- Teichert, R., (2019), "*Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature*", Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 67 (6): 1673-1687.

### ثالثاً : المراجع الإلكترونية

- Wikipedia Dictionary, Available on line: <http://en.wikJpedia.org/wiki/Digitizing> (access 2 April 2008).
- Larmore, Carrieanne. (2017) How to Conduct an External Strategic Management Audit. <https://www.bizfluent.com>.

## الملاحق

ملحق رقم (1) اداة الدراسة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال / قسم العلوم المالية والمحاسبية

الأخ /الأخت المستجيب :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

تقوم الباحثة في الوقت الحالي بإجراء دراسة علمية بعنوان : أثر التحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي: الدور الوسيط لجودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الاردنية ""، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة الشرق الأوسط.

نأمل من حضرتكم التكرم بتعبئة الاستبانة بكل جدية لان نتائج الدراسة مبنية على صحة إجاباتكم ونعلمكم أن إجاباتكم تمتاز بالسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير

الطالبة

الدكتور المشرف

عائشه خالد محمد الوثيري

د. احمد بني حمد

## اولاً : المتغيرات الديموغرافية

القسم الأول: البيانات الشخصية

### 1-النوع الاجتماعي:

ذكر  انثى

### 2-المسمى الوظيفي:

مدير دائرة  رئيس قسم

مساعد مدير  مدقق داخلي

### 3-المؤهل العلمي:

دبلوم فما دون  بكالوريس

ماجستير  دكتوراه

### 4-سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات  5-10سنوات

11-15سنة  أكثر من 15 سنة

## القسم الثاني: يتعلق هذا الجزء بقياس أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)

يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (✓) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>العمليات الرقمية:</b>						
	أن العمليات الرقمية توفر للبنك فرصًا للابتكار والتطوير.					
	تساعد العمليات الرقمية على جمع وتحليل البيانات بشكل أكثر دقة وفعالية.					
	أن العمليات الرقمية تساعد في تسريع اتخاذ القرارات وتحسين استجابة إدارة البنك للتغيرات السريعة في البيئة العمل.					
	تحسن العمليات الرقمية تجربة الموظفين في أداء مهامهم وتمكنهم من التعاون بشكل أفضل					
	تساهم العمليات الرقمية في تحسين كفاءة العمل وتيسير العمليات في البنك.					
<b>نموذج العمل:</b>						
	يسهم نموذج العمل الرقمي في زيادة الكفاءة وتحسين أداء البنك بشكل عام.					
	يعزز نموذج العمل الرقمي التعاون والتواصل بين الموظفين والأقسام المختلفة في البنك.					
	يمكن نموذج العمل الرقمي البنك من تقديم خدمات أفضل للعملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.					
	يساعد نموذج العمل الرقمي في توفير الوقت والجهد في إجراءات العمل وإدارة العمليات.					
	يساهم نموذج العمل الرقمي في تحسين إدارة المخاطر والأمان في البنك.					
<b>التأثير على الأفراد:</b>						
	ساهم التحول الرقمي في تحسين مستوى المعرفة والمهارات الشخصية لدى الموظفين.					
	ساهم التحول الرقمي في تحسين في التواصل والتفاعل بين الموظفين.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					التحول الرقمي ساهم في توفير المزيد من فرص التعلم والتطوير الشخصي.	
					أن التحول الرقمي ساهم في تحسين فعالية وإنتاجية الأفراد في البنك.	
					ساعد التحول الرقمي في تحسن المهارات التقنية والرقمية لدى الموظفين.	
<b>أنشطة العملاء الرقمية:</b>						
					ساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء.	
					التحول الرقمي يعمل على الاستجابة السريعة لتقديم الخدمة للعميل.	
					التحول الرقمي يعمل على متابعة الحالة الخدمية للعميل باستمرار.	
					ساهمت عملية التحول الرقمي في تسريع وتبسيط إجراءات العمليات المالية لدى العملاء.	
					التحول الرقمي يعمل على ضمان تلبية حاجات المستفيد بشكل متواصل	

القسم الثالث: يتعلق هذا الجزء بقياس ابعاد المتغير التابع (التدقيق الاستراتيجي)  
يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (✓) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الإلتزام بمبادئ الحوكمة:</b>						
	يتبع البنك إجراءات وآليات فعالة لضمان الشفافية والمساءلة.					
	يتوفر لدى البنك إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة.					
	تتوفر تعليمات واضحة تحدد المسؤوليات بشكل واضح في البنك.					
	يقوم البنك بإصدار تقارير دورية عن مدى الإلتزام بتطبيق قواعد الحوكمة.					
	يعمل البنك على تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية					
<b>إدارة المخاطر:</b>						
	يقوم البنك بالأخذ بعين الاعتبار مبدأ التكلفة والمنفعة لتقييم المخاطر.					
	يقوم البنك بتطبيق الأساليب الملائمة لمعالجة المخاطر لديها.					
	يتم تقييم المخاطر بشكل مستمر من قبل لجنة ادارة المخاطر لدى البنك.					
	تعمل ادارة المخاطر على تحديد مصادر الخطر بشكل مستمر.					
	تقوم ادارة المخاطر بتحديد مستوى المخاطر حسب درجة اهميتها.					
<b>إدارة العمليات والتكنولوجيا:</b>						
	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات بين الدوائر في البنك.					
	تتم الاتصالات باستخدام التكنولوجيا داخل اقسام البنك في جميع الاتجاهات افقياً ورأسياً.					
	يتم انجاز الاتصالات باستخدام تقنيات المعلومات الحديثة بين الرؤساء والمرؤوسين بالسرعة المطلوبة.					
	يشجع المدير المباشر الموظفين على روح التعاون والمناقشة الجماعية لأساليب العمل الحديثة.					
	يُراعى استخدام التكنولوجيا والاتصالات الحديثة في تحديد الهيكل التنظيمي للبنك.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
<b>التخطيط الإستراتيجي:</b>						
					يتم تحديد نقاط القوة والضعف لخطة العمل في البنك.	
					يقوم البنك بدراسة البيئة الداخلية وذلك لمساعدتها في تحديد مستويات الاداء.	
					تتسم الأهداف الإستراتيجية لدى البنك بالمرونة.	
					لدى البنك معايير استراتيجية واضحة للمتابعة والتقييم.	
					تساهم جميع المستويات الإدارية بعملية التخطيط كلاً حسب صلاحياته.	

القسم الرابع: يتعلق هذا الجزء بقياس المتغير الوسيط (جودة التدقيق الداخلي)

يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (✓) عند البديل الذي يعكس رأيك.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي في البنك دليل تدقيق إجرائي لآليات العمل.					
2.	مخرجات التدقيق الداخلي تتمتع بالشفافية ويتم توزيعها بشكل مناسب للجهات المعنية					
3.	لدى قسم التدقيق الداخلي في البنك خطة واضحة لعملية التدقيق.					
4.	يوجه قسم التدقيق الداخلي في البنك كافة العاملين فيه بشكل مستمر الى البحث والتحري عن مسببات الأخطاء والانحرافات.					
5.	يشدد قسم التدقيق الداخلي في البنك على الإجراءات الرقابية لضمان اليات رقابة الجودة.					
6.	يؤدي قسم التدقيق الداخلي في البنك اعماله التدقيقية وفقا للمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية اللازمة المحلية والدولية.					
7.	يقوم المدقق الداخلي بإبلاغ الادارة فور وصول معلومات من شأنها ان تؤثر على عملية التدقيق.					
8.	توصيات قسم التدقيق الداخلي تتمتع بالتحليل العميق والمنطقي وتوفر إرشادات قيمة لتحسين العمليات.					
9.	يقوم قسم التدقيق الداخلي في البنك بتوثيق كافة الإجراءات التي قام بتنفيذها.					
10	فريق التدقيق الداخلي يتمتع بالاستقلالية والحيادية في أداء مهامه					

الملحق رقم (2) قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة

الجامعة	الرتبة	الإسم	التسلسل
ال البيت	استاذ دكتور	مهند اكرم احمد نزال	.1
جامعة جرش	استاذ دكتور	سليمان الدلاهمة	.2
الزرقاء الاهلية	استاذ دكتور	طارق مبيضين	.3
ال البيت	استاذ دكتور	نوفان عليمات	.4
ال البيت	استاذ دكتور	محمد ناصر مشاقبة	.5
جامعة اربد الاهلية	استاذ مشارك	فراس عبدالمولي الدلابيح	.6
جامعة جدارا	استاذ مشارك	حيدر بني عطاء	.7
جامعة اليرموك	استاذ مشارك	حسين رباع	.8
العلوم الاسلامية	استاذ مشارك	علاء مطارنة	.9
البلقاء التطبيقية	استاذ مشارك	اشرف الرجوب	.10
جامعة الاسراء	استاذ مساعد	عثمان حسيين عثمان عثمان	.11
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	استاذ مساعد	ماجد قباجة	.12
جامعة الزيتونة	استاذ مساعد	محمد الدويري	.13
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	استاذ مساعد	محمد جبريل	.14
اربد الاهلية	استاذ مساعد	محمد ابراهيم الزعبي	.15

### الملحق رقم (3) مخرجات برنامج (spss)

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.891	5

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.842	5

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q11 Q12 Q13 Q14 Q15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.867	5

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.840	5

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24 Q25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.714	5

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q26 Q27 Q28 Q29 Q30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.757	5

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q31 Q32 Q33 Q34 Q35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.880	5

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q36 Q37 Q38 Q39 Q40
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.816	5

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.884	10

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16
Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24
Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40
Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.831	50

**KMO and Bartlett's Test****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.557
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2653.535
	df	780
	Sig.	.000

**VIF**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
العمليات الرقمية	.681	1.822
نموذج العمل	.626	1.812
التأثير على الافراد	.731	1.326
أنشطة العملاء الرقمية	.710	1.348

**Correlations****Correlations**

		العمليات الرقمية	نموذج العمل	التأثير على الافراد	أنشطة العملاء الرقمية
العمليات الرقمية	Pearson Correlation	1	.516**	.053	.634**
	Sig. (2-tailed)		.000	.519	.000
	N	63	63	63	63
نموذج العمل	Pearson Correlation	.516**	1	.237**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000
	N	63	63	63	63
التأثير على الافراد	Pearson Correlation	.053	.237**	1	.194*
	Sig. (2-tailed)	.519	.003		.017
	N	63	63	63	63
أنشطة العملاء الرقمية	Pearson Correlation	.634**	.679**	.194*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.017	
	N	63	63	63	63

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	الرقمية.العمليات
Q1	Pearson Correlation	1	.799**	.519**	.364**	.438**	.740**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q2	Pearson Correlation	.799**	1	.712**	.560**	.567**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q3	Pearson Correlation	.519**	.712**	1	.747**	.649**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q4	Pearson Correlation	.364**	.560**	.747**	1	.871**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q5	Pearson Correlation	.438**	.567**	.649**	.871**	1	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63
الرقمية.العمليات	Pearson Correlation	.740**	.864**	.855**	.823**	.835**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	العمل.نموذج
Q6	Pearson Correlation	1	.522**	.600**	.471**	.385**	.796**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q7	Pearson Correlation	.522**	1	.649**	.685**	.351**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.005	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q8	Pearson Correlation	.600**	.649**	1	.707**	.306*	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.015	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q9	Pearson Correlation	.471**	.685**	.707**	1	.654**	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q10	Pearson Correlation	.385**	.351**	.306*	.654**	1	.632**
	Sig. (2-tailed)	.002	.005	.015	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63
العمل.نموذج	Pearson Correlation	.796**	.813**	.837**	.866**	.632**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	الأفراد.على.التأثير
Q11	Pearson Correlation	1	.701**	.517**	.461**	.374**	.725**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.003	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q12	Pearson Correlation	.701**	1	.719**	.521**	.396**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q13	Pearson Correlation	.517**	.719**	1	.647**	.573**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q14	Pearson Correlation	.461**	.521**	.647**	1	.795**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q15	Pearson Correlation	.374**	.396**	.573**	.795**	1	.781**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63
الأفراد.على.التأثير	Pearson Correlation	.725**	.820**	.872**	.848**	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	الرقم.العملاء.أنشطة ية
Q16	Pearson Correlation	1	.710**	.673**	.302*	.292*	.772**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.016	.020	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q17	Pearson Correlation	.710**	1	.584**	.330**	.362**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.008	.004	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q18	Pearson Correlation	.673**	.584**	1	.668**	.534**	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q19	Pearson Correlation	.302*	.330**	.668**	1	.653**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.016	.008	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q20	Pearson Correlation	.292*	.362**	.534**	.653**	1	.708**
	Sig. (2-tailed)	.020	.004	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63
الرقمية.العملاء.أنشطة	Pearson Correlation	.772**	.774**	.893**	.752**	.708**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	الحو بمبادئ، الالتزام كمة
Q21	Pearson Correlation	1	.719**	.407**	.148	.178	.643**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.248	.163	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q22	Pearson Correlation	.719**	1	.523**	.142	.107	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.269	.403	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q23	Pearson Correlation	.407**	.523**	1	.183	.097	.611**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.150	.447	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q24	Pearson Correlation	.148	.142	.183	1	.917**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.248	.269	.150		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q25	Pearson Correlation	.178	.107	.097	.917**	1	.744**
	Sig. (2-tailed)	.163	.403	.447	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63
الحوكمة بمبادئ، الالتزام	Pearson Correlation	.643**	.650**	.611**	.769**	.744**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	المخاطر، ادارة
Q26	Pearson Correlation	1	.629**	.178	.097	.048	.588**
	Sig. (2-tailed)		.000	.162	.452	.711	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q27	Pearson Correlation	.629**	1	.515**	.337**	.460**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.007	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q28	Pearson Correlation	.178	.515**	1	.666**	.403**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.162	.000		.000	.001	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q29	Pearson Correlation	.097	.337**	.666**	1	.541**	.702**
	Sig. (2-tailed)	.452	.007	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q30	Pearson Correlation	.048	.460**	.403**	.541**	1	.666**
	Sig. (2-tailed)	.711	.000	.001	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63
المخاطر، ادارة	Pearson Correlation	.588**	.856**	.750**	.702**	.666**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	والتكنو. العمليات ادارة لوجيا
Q31	Pearson Correlation	1	.548**	.450**	.444**	.377**	.396**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.001
	N	63	63	63	63	63	63
Q32	Pearson Correlation	.548**	1	.782**	.642**	.528**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q33	Pearson Correlation	.450**	.782**	1	.692**	.640**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q34	Pearson Correlation	.444**	.642**	.692**	1	.865**	.567**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q35	Pearson Correlation	.377**	.528**	.640**	.865**	1	.510**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63
والتكنو. العمليات ادارة	Pearson Correlation	.596**	.646**	.681**	.567**	.510**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	الاستراتيجي. التخطيط
Q36	Pearson Correlation	1	.710**	.673**	.302 <sup>†</sup>	.292 <sup>†</sup>	.646**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.016	.020	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q37	Pearson Correlation	.710**	1	.584**	.330**	.362**	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.008	.004	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q38	Pearson Correlation	.673**	.584**	1	.668**	.534**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q39	Pearson Correlation	.302 <sup>†</sup>	.330**	.668**	1	.653**	.698**
	Sig. (2-tailed)	.016	.008	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
Q40	Pearson Correlation	.292 <sup>†</sup>	.362**	.534**	.653**	1	.636**
	Sig. (2-tailed)	.020	.004	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63
الاستراتيجي. التخطيط	Pearson Correlation	.646**	.601**	.733**	.698**	.636**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63



	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.090	.031	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Q48	Pearson Correlation	.578**	.311*	.532**	.594**	.524**	.390**	.442**	1	.244	.338**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.000	.000	.002	.000		.054	.007	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Q49	Pearson Correlation	.500**	.313*	.211	.315*	.345**	.401**	.216	.244	1	.470**	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.097	.012	.006	.001	.090	.054		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Q50	Pearson Correlation	.280*	.273*	.222	.146	.342**	.317*	.272*	.338**	.470**	1	.481**
	Sig. (2-tailed)	.026	.031	.081	.252	.006	.011	.031	.007	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
التدقيق جودة الداخلي.	Pearson Correlation	.805**	.683**	.789**	.796**	.708**	.704**	.724**	.718**	.540**	.481**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Tests of Normality

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الرقمية.العمليات	.153		63.141	.756	63	.156
العمل.نموذج	.168		63.168	.857		63.202
الافراد.على.التأثير	.146		63.203	.935		63.367
الرقمية.العلاء.أنشطة	.158		63.114	.825		63.264
الحوكمة.بمبادئ.الالتزام	.198	63	.240	.924	63	.073
المخاطر.ادارة	.215	63	.095	.908	63	.129
والتكنولوجيا.العمليات.ادارة	.231	63	.159	.891	63	.225
الاستراتيجي.التخطيط	.185	63	.107	.960	63	.172
الداخلي.التدقيق.جودة	.223	63	.167	.798	63	.274

a. Lilliefors Significance Correction

## Frequencies

		Statistics				
		الاجتماعي.النوع	العلمي.التخصص	الخبرة.سنوات	التعليمي.المؤهل	الوظيفي.المسمى
N	Valid	63	63	63	63	63
	Missing	0	0	0	0	0

## Frequency Table

		الاجتماعي.النوع			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	39	61.9	61.9	61.9
	انثى	24	38.1	38.1	100.0
Total		63	100.0	100.0	

## الخبرة.سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	13	20.6	20.6	20.6
	5-10 سنوات	11	17.5	17.5	38.1
	11-15 سنة	10	15.9	15.9	54.0
	أكثر من 15 سنة	29	46.0	46.0	100.0
Total		63	100.0	100.0	

## التعليمي.المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم	3	4.8	4.8	4.8
	بكالوريوس	39	61.9	61.9	66.7
	ماجستير	17	27.0	27.0	93.7
	دكتوراه	4	6.3	6.3	100.0
Total		63	100.0	100.0	

## الوظيفي.المسمى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	11	17.5	17.5	17.5
	مدير مساعد	6	9.5	9.5	27.0
	قسم رئيس	21	33.3	33.3	60.3
	داخلي مدقق	25	39.7	39.7	100.0
Total		63	100.0	100.0	

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q1	63	3.91	.729
q2	63	3.96	.579
q3	63	3.97	.741
q4	63	3.87	.767
q5	63	3.87	.889
العمليات الرقمية	63	3.9133	.48534
q6	63	3.98	.848
q7	63	3.94	.784
q8	63	3.86	.815
q9	63	3.83	.890
q10	63	3.92	.902
نموذج العمل	63	3.9067	.54066
q11	63	3.72	.900
q12	63	3.62	.728
q13	63	3.78	.818
q14	63	3.78	.804
q15	63	4.02	.618
التأثير على الافراد	63	3.7844	.45885
q16	63	3.80	.889
q17	63	3.78	.804
q18	63	3.84	.820
q19	63	4.13	.722
q20	63	3.82	.728
أنشطة العملاء الرقمية	63	3.8756	.46983
q21	63	3.96	.718

q22	63	3.73	.650
q23	63	3.76	.769
q24	63	3.89	.905
q25	63	3.81	.911
الالتزام بمبادئ الحوكمة	63	3.8289	.53679
q26	63	3.57	.887
q27	63	4.02	.764
q28	63	3.73	.650
q29	63	3.76	.769
q30	63	3.89	.905
ادارة المخاطر	63	3.7933	.54665
q31	63	3.90	.726
q32	63	3.95	.571
q33	63	3.96	.756
q34	63	3.88	.765
q35	63	3.84	.898
ادارة العمليات والتكنولوجيا	63	3.9042	.47832
q36	63	3.97	.848
q37	63	3.95	.787
q38	63	3.86	.816
q39	63	3.85	.880
q40	63	3.90	.929
التخطيط الاستراتيجي	63	3.8977	.73658
التحول الرقمي	63	3.8342	.53674
التدقيق الاستراتيجي	63	3.8389	.41948
Valid N (listwise)	63		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q41	63	4.2222	.63359
Q42	63	4.2381	.64042
Q43	63	4.1361	.47032
Q44	63	4.0020	.76133
Q45	63	4.0317	.62135
Q46	63	4.1429	.59180
Q47	63	4.1587	.57379
Q48	63	4.0476	.37796
Q49	63	3.9365	.61887
Q50	63	3.9206	.62994
الداخلي.التدقيق.جودة	63	4.0873	.35126
Valid N (listwise)	63		

### Regression

H0

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقمية.العملاء.أنشطة, الرقمية.العمليات, العمل.نموذج, الافراد.على.التأثير <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: الاستراتيجي.التدقيق

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.707 <sup>a</sup>	.500	.465	.22094

a. Predictors: (Constant), الرقمية.العملاء.أنشطة, الرقمية.العمليات, العمل.نموذج, الافراد.على.التأثير

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.831	4	.708	14.497	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.831	58	.049		
	Total	5.662	62			

a. Dependent Variable: الاستراتيجي.التدقيق

b. Predictors: (Constant), الافراد.على.التأثير, العمل.نموذج, الرقمية.العمليات, الرقمية.العملاء.أنشطة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.700	.306		5.559	.000
	الرقمية.العمليات	.075	.064	.126	1.175	.245
	العمل.نموذج	.232	.088	.340	2.646	.010
	الافراد.على.التأثير	.066	.090	.100	.734	.466
	الرقمية.العملاء.أنشطة	.174	.076	.293	2.304	.025

a. Dependent Variable: الاستراتيجي.التدقيق

H01

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقمية.العملاء.أنشطة, الرقمية.العمليات, العمل.نموذج, الافراد.على.التأثير <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الحوكمة.بمبادئ.الالتزام

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.851 <sup>a</sup>	.724	.705	.26466

a. Predictors: (Constant), العمل.نموذج, الرقمية.العمليات, الرقمية.العملاء.أنشطة,

الافراد.على.التأثير

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.647	4	2.662	38.002	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.063	58	.070		
	Total	14.710	62			

a. Dependent Variable: الحوكمة بمبادئ الالتزام

b. Predictors: (Constant), الافراد.على.التأثير, العمل.نموذج, الرقمية.العمليات, الرقمية.العملاء.أنشطة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.002	.366		-.006	.995
	الرقمية.العمليات	-.003	.077	-.003	-.035	.973
	العمل.نموذج	.441	.105	.401	4.193	.000
	الافراد.على.التأثير	.132	.108	.124	1.226	.225
	الرقمية.العملاء.أنشطة	.433	.091	.452	4.775	.000

a. Dependent Variable: الحوكمة بمبادئ الالتزام

## H02

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقمية.العملاء.أنشطة, الرقمية.العمليات, العمل.نموذج, الافراد.على.التأثير <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: المخاطر.ادارة

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561 <sup>a</sup>	.315	.268	.39569

a. Predictors: (Constant), العمل.نموذج, الرقمية.العمليات, الرقمية.العملاء.أنشطة,

الافراد.على.التأثير

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.181	4	1.045	6.676	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9.081	58	.157		
	Total	13.262	62			

a. Dependent Variable: المخاطر. ادارة

b. Predictors: (Constant), الافراد. على. التأثير, العمل. نموذج, الرقمية. العمليات, الرقمية. العملاء. أنشطة,

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.341	.548		2.448	.017
	الرقمية. العمليات	.119	.114	.131	1.041	.302
	العمل. نموذج	.338	.157	.324	2.154	.035
	الافراد. على. التأثير	.090	.161	.089	.563	.576
	الرقمية. العملاء. أنشطة	.129	.135	.142	.955	.344

a. Dependent Variable: المخاطر. ادارة

H03

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقمية. العملاء. أنشطة, الرقمية. العمليات, العمل. نموذج, الافراد. على. التأثير <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: والتكنولوجيا. العمليات. ادارة

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.558 <sup>a</sup>	.312	.264	.30755

a. Predictors: (Constant), العمل. نموذج, الرقمية. العمليات, الرقمية. العملاء. أنشطة,

الافراد. على. التأثير

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.485	4	.621	6.567	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.486	58	.095		
	Total	7.971	62			

a. Dependent Variable: والتكنولوجيا.العمليات.ادارة

b. Predictors: (Constant), الافراد.على.التأثير, العمل.نموذج, الرقمية.العمليات, الرقمية.العملاء.أنشطة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.063	.426		4.845	.000
	الرقمية.العمليات	.143	.089	.202	1.603	.114
	العمل.نموذج	.273	.122	.338	2.239	.029
	الافراد.على.التأثير	-.052	.125	-.067	-.419	.677
	الرقمية.العملاء.أنشطة	.146	.105	.207	1.388	.170

a. Dependent Variable: والتكنولوجيا.العمليات.ادارة

H04

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقمية.العملاء.أنشطة, الرقمية.العمليات, العمل.نموذج, الافراد.على.التأثير <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الاستراتيجي.التخطيط

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.752 <sup>a</sup>	.566	.536	.27077

a. Predictors: (Constant), العمل.نموذج, الرقمية.العمليات, الرقمية.العملاء.أنشطة,

الافراد.على.التأثير

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.542	4	1.386	18.898	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.252	58	.073		
	Total	9.794	62			

a. Dependent Variable: الاستراتيجي.التخطيط

b. Predictors: (Constant), الافراد.على.التأثير, العمل.نموذج, الرقمية.العمليات, الرقمية.العملاء.أنشطة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.303	.375		3.476	.001
	الرقمية.العمليات	-.022-	.078	-.028-	-.278-	.782
	العمل.نموذج	.553	.107	.616	5.141	.000
	الافراد.على.التأثير	-.043-	.110	-.050-	-.395-	.694
	الرقمية.العملاء.أنشطة	.204	.093	.261	2.201	.032

a. Dependent Variable: الاستراتيجي.التخطيط

**H02****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقمية.العملاء.أنشطة, الرقمية.العمليات, العمل.نموذج, الافراد.على.التأثير <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: الداخلي.التدقيق.جودة

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.674 <sup>a</sup>	.455	.417	.26818

a. Predictors: (Constant), العمل.نموذج, الرقمية.العمليات, الرقمية.العملاء.أنشطة,

الافراد.على.التأثير

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.478	4	.870	12.091	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.171	58	.072		
	Total	7.650	62			

a. Dependent Variable: الداخلي.التدقيق.جودة

b. Predictors: (Constant), الافراد.على.التأثير, العمل.نموذج, الرقمية.العمليات, الرقمية.العملاء.أنشطة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.611	.371		4.338	.000
	الرقمية.العمليات	.048	.078	.070	.622	.536
	العمل.نموذج	.297	.106	.375	2.794	.007
	الافراد.على.التأثير	.123	.109	.160	1.127	.264
	الرقمية.العملاء.أنشطة	.136	.092	.197	1.482	.144

a. Dependent Variable: الداخلي.التدقيق.جودة

**H03****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	الداخلي.التدقيق.جودة <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: الاستراتيجي.التدقيق

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.363 <sup>a</sup>	.132	.118	.47631

a. Predictors: (Constant), الداخلي.التدقيق.جودة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.105	1	2.105	9.278	.003 <sup>b</sup>
	Residual	13.839	61	.227		
	Total	15.944	62			

a. Dependent Variable: الاستراتيجي.التدقيق

b. Predictors: (Constant), الداخلي.التدقيق.جودة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.872	.706		2.650	.010
	الداخلي.التدقيق.جودة	.525	.172	.363	3.046	.003

a. Dependent Variable: الاستراتيجي.التدقيق

**H04****Notes for Model (Default model)****Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 6

Number of distinct parameters to be estimated: 6

Degrees of freedom (6 - 6): 0

**Result (Default model)**

Minimum was achieved

Chi-square = .000

Degrees of freedom = 0

Probability level cannot be computed

**Estimates (Group number 1 - Default model)****Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
internal.audit.quality	<--	digital.transformation	.878	.097	9.065	***	
strategic.auditing	<--	digital.transformation	.582	.294	1.983	.047	
strategic.auditing	<--	internal.audit.quality	.146	.253	.579	.562	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
internal.audit.quality	<---	digital.transformation	.755
strategic.auditing	<---	digital.transformation	.347
strategic.auditing	<---	internal.audit.quality	.101

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e2	.090	.016	5.568	***	
e3	.052	.009	5.568	***	
e1	.207	.037	5.568	***	

**Matrices (Group number 1 - Default model)**

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	digital.transformation	internal.audit.quality
internal.audit.quality	.878	.000
strategic.auditing	.711	.146

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	digital.transformation	internal.audit.quality
internal.audit.quality	.755	.000
strategic.auditing	.424	.101

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	digital.transformation	internal.audit.quality
internal.audit.quality	.878	.000
strategic.auditing	.582	.146

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	digital.transformation	internal.audit.quality
internal.audit.quality	.755	.000
strategic.auditing	.347	.101

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	digital.transformation	internal.audit.quality
internal.audit.quality	.000	.000
strategic.auditing	.128	.000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	digital.transformation	internal.audit.quality
internal.audit.quality	.000	.000
strategic.auditing	.077	.000

**Model Fit Summary****Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	64.910	3	.000	21.637

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.049	.630	.260	.315

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.000	.000	.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	61.910	39.326	91.923

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	1.047	.999	.634	1.483

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.0280	.460	.703	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	12.000	12.828	24.859	30.859
Saturated model	12.000	12.828	24.859	30.859
Independence model	70.910	71.324	77.339	80.339

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.194	.194	.194	.207
Saturated model	.194	.194	.194	.207
Independence model	1.144	.779	1.628	1.150

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model		
Independence model	8	11

