

التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر

Strategic auditing as a tool to improve the performance of the economic institution -Field study on some economic institutions in the wilaya of Mascara

محمد بن احمد أسماء

Mohammed Benahmed Asmaa

دكتورة في مالية مؤسسة

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

mohammedbenahmedasma@gmail.com

0665315113

بن يمينه إبراهيم

Benyamina Brahim

دكتور في التسيير المحاسبي و التدقيق

جامعة احمد دراية ادرار

brahimw29@gmail.com

0797390965

تاريخ النشر: 2020/10/28

تاريخ القبول: 2020/10/23

تاريخ الاستلام: 2020/02/16

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق التدقيق الاستراتيجي وعلاقته بمختلف أبعاد الأداء (التنظيمي، الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، وتوصلنا من خلال تحليل النتائج إلى وجود مستويات متوسطة في تطبيق التدقيق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، كما وجدنا علاقة ذات دلالة معنوية للتدقيق الإستراتيجي مع تحسن الأداء الاقتصادي، التنظيمي والاجتماعي، وعدم وجودها مع الأداء البيئي، وعليه فإن الدراسة أثبتت أن تطبيق التدقيق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر يساهم في تحسين أدائها الاقتصادي والتنظيمي والاجتماعي.

كلمات مفتاحية: التدقيق، الأداء، التدقيق الإستراتيجي.

تصنيف L10، M 42:JEL.

Abstract:

The objective of this study is to know the degree of application of the strategic audit and its relations with different dimensions of the performance (organizational, economic, social, and environmental), In analyzing the results, we found that there were intermediate levels in the application of the strategic audit in the economic enterprises in the Wilaya of Mascara, we also found a significant relationship between the strategic audit and the improvement. economic, organizational and social performance, and a non-significant relationship with environmental performance, Therefore, the study proved that the implementation of the strategic audit in the economic enterprises of Mascara Wilaya contributed to improve its economic, organizational and social performance.

Keywords: audit, performance, strategic audit.

Jel Classification Codes : M42, L10.

Résumé :

Cette étude vise à savoir le degré de mise en œuvre de l'audit stratégique et sa relation avec les différentes dimensions de la performance (organisationnelle, économique, sociale et environnementale) et nous avons obtenu, à travers les résultats, la présence de niveaux intermédiaires dans l'application de l'audit stratégique dans les institutions économiques à Mascara, nous avons également constaté une relation significative entre l'audit stratégique et l'amélioration des performances économiques, organisationnelle et sociales, et son absence avec la performance environnementale. Par conséquent, l'étude a démontré que l'application de l'audit stratégique dans les institutions économiques du Wilaya de Mascara contribue à améliorer sa performance.

Mots-clés : audit ; performance ; audit stratégique.

Codes de classification de Jel : M42, L10.

المؤلف المرسل: بن يمينه إبراهيم، الإيميل: brahimw29@gmail.com

1. مقدمة :

يجب أن تحتوي مقدمة المقال على تمهيد مناسب للموضوع، ثم طرح لإشكالية البحث ووضع الفرضيات المناسبة، بالإضافة إلى تحديد أهداف البحث ومنهجيته.

مع انتشار العولمة وما رافقها من انفتاح بين المؤسسات في العالم، أصبحت هناك فرصاً جديدة أرغمت على المؤسسة الزيادة في حجم عملياتها ومعاملاتها، مما أدى بارتفاع المخاطر إلى مستويات عالية، فكانت هناك أخطاء فادحة في الإدارة الاستراتيجية لهذه المؤسسات وأضحت العناصر التنافسية لا تقف عند حد تكتيكات العمل، بل تجاوزتها إلى التنافس الاستراتيجي بعيد المدى، وهذا ما أعطى للمعلومات الاستراتيجية أهمية قصوى للمؤسسات تهدف من خلالها إلى الوقاية من المخاطر والكشف عنها وتقييمها.

ومن هذا المنطلق كانت الحاجة إلى الاستفادة بشكل كبير من خدمات التدقيق لفهم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة والبيئة المتواجدة فيها، حيث لم يفي التدقيق المحاسبي والمالي بالغرض، إذ أصبح غير قادر على تقديم صورة متكاملة عن أداء المؤسسات الاقتصادية الحديثة، إضافة إلى عدم قدرته على توفير تحليل مناسب للمعوقات الخاصة بالعمليات التشغيلية، وكذلك تقديم توصيات ملائمة لعلاجها حتى تتمكن تلك المؤسسات من زيادة الرقابة على أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والبعيد وفق احتياجاتها الاستراتيجية.

مما أدى إلى البحث عن أداة فعالة تساهم في تقييم جميع أنشطة المؤسسة: (البيئية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة)، وهذا ما تمثل في التدقيق الاستراتيجي، حيث لم يحظى بالاهتمام الكافي حتى الآن، كما أن الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء أيضاً تقتصر على الأدوات التقليدية القائمة على الجانب المالي وتهمل الجانب غير المالي، والمداخل ذات البعد الاستراتيجي التي تعتبر مهمة أيضاً في أداء المؤسسة الاقتصادية.

مما سبق ذكره حول التدقيق الاستراتيجي ودوره الفعال في توجيه إستراتيجية المؤسسة، وكذلك أهمية الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية فإن إشكالية هذه الدراسة يمكنها صياغتها في شكل السؤال الرئيس التالي:

التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر	ص: 123 / 141 بن يمينه إبراهيم محمد بن احمد أسماء
--	---

ما مدى مساهمة التدقيق الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بولاية معسكر؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التدقيق الاستراتيجي ودوره كأداة تساهم في زيادة فعالية وكفاءة مختلف عمليات المؤسسة، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- يعتبر هذا البحث مساهمة نظرية في خصوصية موضوع التدقيق الاستراتيجي إذ يعتبر مفهوم جديد على الساحة العلمية والعملية خاصة في الجزائر.
- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية تبني التدقيق الاستراتيجي حيث ان يدل على سلامة تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعه او على ضرورة تعديلها بما يتناسب مع المتغيرات الحاصلة الداخلية كانت ام خارجية.
- وتظهر اهمية الدراسة كذلك في إيضاح الدور الذي يؤديه التدقيق الاستراتيجي في الرفع وتحسين أداء المؤسسة وإلى تحقيق أداء أفضل يكفل استمراريته وتحقيق استراتيجياتها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها، والوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات افراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة التدقيق الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2. الإطار النظري للتدقيق الإستراتيجي :

1.2 المفهوم التدقيق الاستراتيجي:

اقتبست فكرة التدقيق الاستراتيجي من علم المحاسبة والتدقيق المحاسبي، وذلك لفحص عملية الإدارة الاستراتيجية وتشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الاستراتيجية، ويعتبر التدقيق الاستراتيجي مفهوم معاصر حديث نشأة، ودليل هذا محدودية البحوث والآراء التي حللت مكانه وفسرت أبعاده، وكان (DONALDSON) من أول من تطرق إليه سنة 1995 في مقال نشره في مجلة هارفارد للأعمال تحت عنوان " إدارة جديدة لمجاس الإدارة: التدقيق الاستراتيجي " (Donaldson, 1995) ، يوضح فيه أن الغرض من تأسيسه هو أنه سيساعد القادة الإداريين لمراجعة إستراتيجية المؤسسة، وظهر مفهوم التدقيق الاستراتيجي بناء على طلب معهد المدققين الداخليين (IIA) Institute of Internal Auditors للدفاع عن مناهج دراسة أساليب القياس التي يمكن تطبيقها للتأكد من مدي الالتزام بالخططة الاستراتيجية للمؤسسة عند التطبيق، ووفقا (THOMAS & WHEELEN) التدقيق الاستراتيجي يتمثل في قائمة بالأسئلة مصنفة وفقا لمجالات النشاط او الموضوعات، والتي تساعد على القيام بالتحليل المنهجي لوظائف المؤسسة المختلفة ذات العلاقة. وهو يعتبر كأداة تشخيصية لتحديد المجالات التي تنطوي على مشكلات على مستوى المؤسسة ككل. ولإلقاء الضوء بوضوح على العناصر القوة والضعف في المؤسسة (L.Wheelen & J.David, 2008).

ويري (محمد مرسي) التدقيق الاستراتيجي على انه: عملية فحص ودراسة المؤسسة ككل أو استراتيجيات وحدات النشاط المختلفة داخلها وبغرض تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة وما يرتبط بها من استثمارات رأسمالية قد حققت النتائج المرجوة أم لا (مرسي، 2003)

ويعرفه (CLAUD SICARD) على انه فحص الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة في وقت معين لتقييم فعاليتها وفرص النجاح (Sicard, 1997)

ويعرف (Tony Grundy) التدقيق الاستراتيجي على إنه أسلوب منهجي منظم وشامل للعمليات الاستراتيجية واستراتيجية المؤسسة لتحديد مواطن الضعف والقوة المؤثرة بمنظمات الأعمال، وتحديد أسباب فشل المؤسسة، وعدم وصول الأرباح والأداء إلى المستويات المتوقعة منها، والبحث عن مجالات جديدة والتي يمكن أن تكون السبب في إضافة قيمة ملموسة لها (Tony, 2007).

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التدقيق الاستراتيجي يعد من أهم آليات تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تحقيق المؤسسة لخططها الاستراتيجية ويتضمن تحليلاً تفصيلياً لكافة الجوانب والوظائف والأنشطة المختلفة في المؤسسة ومستوى أداء خططها الاستراتيجية النشطة حالياً، وأن التدقيق الاستراتيجي يزود المؤسسة بإجابات مفصلة عن أسئلة هامة تساعد في معالجة الانحرافات بدقة.

2.2 مستويات التدقيق الاستراتيجي

يتم التدقيق الاستراتيجي على ثلاثة مستويات موازية لمراحل بناء الخطة الاستراتيجية وتتمثل هذه المستويات في:

1.2.2. مستوى المؤسسة

يتم على مستوى الإدارة العليا، ويهتم بمراجعة رسالة ورؤية المؤسسة والأهداف الرئيسية لها، ويعرف التدقيق الاستراتيجي في هذا المستوى على أنه تقييم إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى والرسالة الأساسية لهذا المؤسسة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وتخصيص الموارد وإدارة المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه (سكاك، 2011).

وعملية التدقيق الاستراتيجي على مستوى المؤسسة تحاول ان تجيب عن الأسئلة التالية:

- ما هو الغرض الأساس للمؤسسة؟
- ما هي الصورة التي ترغب المؤسسة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟
- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المؤسسة؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

2.2.2. مستوى وحدات الأعمال

على هذا المستوى يتم توجيه اهتمام التدقيق نحو المنافسين والعملاء وذلك من خلال التركيز على البيئة التنافسية المتمثلة في الفرص والتهديدات.

وتتمثل في إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المؤسسة ككل. وعملية التدقيق في هذا المستوى يحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون للوحدة؟

- كيف يمكن للوحدة أن تنافس المؤسسات أخرى التي تعمل في نفس مجالها في ذات القطاع التسويقي؟

- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المؤسسة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

3.2.2. المستوى الوظيفي

في هذا المستوى يتم توجيه عملية التدقيق نحو الاهتمام بالوظائف الرئيسية بالمؤسسة مثل الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية... الخ. من خلال التركيز على الوضع الداخلي المتمثل في نقاط القوة والضعف.

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، ومعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمؤسسة ككل وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المؤسسة، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار والتدفقات النقدية.

في مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار، التعيين، الفصل، إنهاء الخدمة، التدريب، التحفيز والتنمية والتطوير وتقديم الرعاية والخدمات الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية... الخ. إن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.

3.2 مراحل التدقيق الاستراتيجي

يحتل التدقيق الاستراتيجي أهمية كبيرة في كونه أداة تشخيصية للمشكلات التي تواجه المؤسسة في كافة المجالات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وطبقاً لذلك قام الباحثين على غرار (WHEELLEN & HUNGER)، (الخفاجي) و (مساعدة) بتحديد ثلاثة مراحل للتدقيق الاستراتيجي.

1.3.2. التشخيص

لتحديد كيف، وأين وما هو عمق التحليل الذي تظهر الحاجة إليه. فهو يتضمن مايلي: (صالح وإحسان، 2008)

- 1- جمع الوثائق والمعلومات ومراجعتها وتحليلها ومن أهم هذه الوثائق: (الخطة الاستراتيجية، خطط الأعمال أو العمليات، ترتيب المؤسسة، السياسات الرئيسية فمثلاً سياستي تخصيص الموارد وقياس الأداء).
- 2- مراجعة الأداء المالي، والسوق والعمليات مقابل قواعد المقارنة وأعراف الصناعة لتحديد الاختلافات الرئيسة ونشوء الاتجاهات.
- 3- توليد فهم بمايلي:

- الأدوار الأساسية، والمسؤوليات وما يقرره من علاقات.
- عمليات اتخاذ القرار وصنع القرار.
- الموارد، وتشمل التسهيلات المادية، وإدارة رأس المال والتكنولوجيا.

التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر	ص: 123 / 141 بن يمينه إبراهيم محمد بن احمد أسماء
--	---

- العلاقات المتداخلة بين أعضاء الكادر الوظيفي ووحدات الأعمال أو العمليات.
- 4- تحديد التطبيقات الاستراتيجية ومستلزماتها من تركيب المؤسسة، وأنماط السلوك، والنظم والعمليات، وكذلك تحديد علاقاتها مع الاستراتيجية.
- 5- تحديد الرؤية الداخلية والخارجية، من خلال ما يلي:
- مسح اتجاهات المدراء في الإدارة العليا والوسطى ومدركاتهم والموارد البشرية الأخرى لقيم نطاق اتساق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ولعل من أحد الطرق لبلوغ هذه المهمة هي من خلال العناية المركزة بالمقابلات و/أو استبيانات لسؤال الموارد البشرية لتحديد وضع الأهداف والمتغيرات التي تحتل أهمية عليا.
- مقابلة عينة منتخبة من الزبائن بعناية والتنقيب عنهم وعن مصادر خارجية لفهم وجهة نظر المؤسسة.
- 6- تحديد أوجه الاستراتيجية التي تعمل جيدا، وصياغة الفرضيات ذات العلاقة بالمشكلات والفرص لتحسين الأساس الذي تعتمد عليه النتائج، وتحديد كيف وما هي مستلزمات بلوغ كل منها.

2.3.2. التحليل المركز:

يتعلق بجانبين هما: (المهدي، 2013)

- 1- اختبار الفرضيات التي تهتم بمشكلات وفرص التحسين عبر تحليل معطيات محددة، وتحديد العلاقات المتداخلة والاعتمادية بين عناصر النظام الاستراتيجي.
- 2- صياغة الاستنتاجات كنقاط ضعف في صياغة الاستراتيجية وصعوبات تنفيذها أو التفاعل بينها.

3.3.2. التوصيات:

وتتمثل فيما يلي: (خضير، 2010)

- 1- تطوير الحلول البديلة للمشكلات وطرق رسملة (تحويلها إلى رأس مال) الفرص، واختبار هذه البدائل في ضوء ما تتطلبه من موارد، والأخطار، والمكافآت، والأسبقيات وتطبيق مقاييس أخرى.
- 2- تطوير توصيات خاصة لإنتاج التكامل، والقدرة على القياس والوقت المطلوب لإنجاز خطة العمل لتحسين النتائج الاستراتيجية.

3. إطار مفاهيمي عن الأداء

1.3. مفهوم الأداء:

يعتبر مصطلح الأداء من أكثر مصطلحات استعمالاً في ميدان اقتصاد والأعمال، ورغم ذلك لا يوجد تعريف موحد وشامل لمفهوم الأداء، فالأداء لغويا هو الترجمة للكلمة الإنجليزية (Perfomance)، وتعني (To perform) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، أما اصطلاحاً لا يوجد اتفاق بين باحثين والمفكرين على مفهوم واحد، فهناك من يعرف الأداء هو الأسلوب والطريقة التي عن تسمح بتحقيق الأهداف (خاف، 2009) وهناك من يعرفه على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، (نوفيق، 1998) بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، (مصطفى، 2016) وهذه اهم التعاريف التي طرحت حول مفهوم مصطلح الأداء.

حسب (A.Khemakhem) الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المرجوة. (الشيخ، 2010)

ويري (DRUKER) الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. (P.Drucker, 1999)

وعرف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الأيزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. فالكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستغلة، أما الفعالية هي مدى بلوغ النتائج. (Norme International ISO 9000, 2000)

من التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج تعريف للأداء " الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئية الداخلية والخارجية لأنشطتها".

2.3. مكونات الأداء:

يتكون مصطلح الأداء من عنصرين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، وكثيرا ما استخدمنا للدلالة على مفهوم الأداء، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الفعالية والكفاءة، وعليه سنقوم بشرح هذين المصطلحين

1.2.3 الفعالية

هي فعل الأشياء الصحيحة، وهي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة (بحري، 2003)، وكذلك هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية. (العسكري، 2005) وعرفها الكاتبين walker et ruibert بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة، وتعرف أيضا على أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

قيمة المخرجات الفعلية

= الفعالية

قيمة المخرجات المتوقعة

وعليه من علاقة نستنتج ان مصطلح الفاعلية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في نفس الوقت درجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح.

وقد لا ينحصر تعريف الفعالية بهذه العلاقة الكمية فيمكن تعريفها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية. كما تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تمثل في كل من الأهداف الاستراتيجية والأهداف التكتيكية.

2.2.3. الكفاءة

الكفاءة لغة تعني يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر، أما إصطلاحاً، إرتبط مفهومها في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية، والمتمثلة كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة والمتكررة.

ويعود مفهوم الكفاءة تاريخياً، إلى الاقتصادي الإيطالي (فلفريدو باريتو) الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف بأمثلية باريتو " وحسب (باريتو) فإن تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفء أو تخصيص غير كفء، وأي تخصيص غير كفء فهو يعبر عن اللاكفاءة ". (مصطفي و سانية، 2014)

ويعرفها (H.Mintzberg) على " أنها القدرة على اختيار الطريق الذي يحقق أفضل نتيجة، باستعمال الإمكانيات المتوفرة، أو بمعنى آخر الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة بتحقيق أكبر ربح بتكلفة المتوفرة" (Mintzberg, 1998)

ومما سبق نستنتج أن الكفاءة في المؤسسة هي تعظيم الناتج وتدنية التكاليف ونعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

3.2.3. العلاقة بين الفعالية والكفاءة

إن العلاقة بين الفعالية والكفاءة هي علاقة وطيدة، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة فعالة وليست كفوة، أو العكس لكن الإدارة تبحث دائماً عن وجود توافق وملئمة بين هذين المفهومين، حيث المطلوب أن تكون المؤسسة فعالة وكفوة في نفس الوقت ولذلك عليها التنسيق وتحقيق بين ثلاثة قضايا مركزية وهي: الأهداف، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب، وكذلك النتائج المحققة ومدى قربها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة.

ويتسع مفهوم الأداء بإعتباره معيار نوعي وكمي ليشمل جوانب الإنتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة وقرب النتائج المتحققة من تلك الأهداف

3.3 مكونات الأداء

يرتبط الأداء بالعديد من الأبعاد الاقتصادية، التنظيمية، الاجتماعية، والبيئية، وهذا نظراً لتأثيره بالتغير الطارئ على مستوى المؤسسات الحديثة، وارتباطها بالعديد من الأطراف المؤثرة فيها والتي يطلق عليها تسمية أصحاب المصالح أو أطراف الفاعلة المكونة من كل طرف له علاقة بالمؤسسة وأهدافها وأدائها، من زبائن، موردين، دائنين، مقرضين، عمال، والمجتمع الذي تنشط به المؤسسة. وهو ما قد يضيف إلى أداء المؤسسات الحديثة العديد من الأبعاد والجوانب.

1.3.3. البعد الاقتصادي

يعد هذا البعد هو البعد الكلاسيكي للأداء، لأن أول بعد يقاس في أداء المؤسسات هو أداؤها المالي، والأداء المالي يعبر عنه بنسب مالية وقوائم محاسبية تبين ما إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق مردودية وربحية، وما إذا كانت فاعلة في تحقيق أهدافها الاقتصادية وخلق قيمة مضافة، إضافة إلى ذلك يتضمن البعد الاقتصادي كلا من الأداء التجاري الذي يحدد مدى

التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر	ص: 123 / 141 بن يمينه إبراهيم محمد بن احمد أسماء
--	---

المردودية التجارية للمؤسسة ومدى توسع حصتها السوقية، والأداء التنافسي الذي يقيس قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

2.3.3. البعد التنظيمي

هو البعد الذي يتعلق بصفة أساسية بالأداء الداخلي للمؤسسة، فالأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، (دوسة و حسين، 2008) وذلك من خلال البحث عن تحقيق الفعالية التنظيمية في أساليب ومناهج تسيير وإدارة مختلف الأقسام المؤسسة، وضمان التسيير الفعال لعملياتها وأنشطتها وإجراءاتها المتنوعة.

3.3.3. البعد الاجتماعي

اكتسب هذا البعد أهمية متزايدة في الآونة الأخيرة خصوصا مع ظهور مفاهيم إدارية جديدة كالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي تبحث إضافة إلى تحسين أدائها الاقتصادي إلى تحسين أدائها الاجتماعي خاصة بما يتعلق بعمالها بدرجة أولى باعتبارهم مواردها البشرية ورأس مالها الفكري الذي لا يقل أهمية عن مواردها المالية والمادية، والمجتمع الذي تنشط فيه، فهي مسئولة عن التنمية الاجتماعية مثل مسؤوليتها عن التنمية الاقتصادية، ولا تتم هذه التنمية إلا باستقطاب الكفاءات البشرية المتوفرة في محيط المؤسسة، وتكوينها وتنمية معارفها، والاستغلال الجيد لقدراتها، وهو ما يسمح لها بتحسين محيطها، وتطوير مجتمعها اقتصاديا وتكنولوجيا وثقافيا.

4.3.3. البعد البيئي

يعتبر البعد الجديد للأداء، ذلك أنه انبثق مع البعد الاجتماعي، وانفصل عنه مؤخرا، وهو جزء من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي تبحث عن تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا، كما أن مفهوم المواطنة ساهم بشدة في تطوير هذا البعد، والجمعيات المكافحة للتلوث والأثار الناجمة من مخلفات المؤسسات خاصة الصناعية منها تعمل على تطوير هذا البعد وجعله ضمن ثقافة المؤسسة أي مؤسسة تسعى إلى الريادة والتميز.

4. دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر حول مدى علاقة التدقيق الاستراتيجي بتحسين الأداء.

بعد أن تم التطرق للتأصيل النظري لمفهوم التدقيق الاستراتيجي والأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية، حاولنا إسقاط هذه المعارف النظرية بالواقع، حيث قمنا بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية التي تقع في المحيط الإقليمي لولاية معسكر.

1.4. مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة الناشطة بولاية معسكر، بمختلف نشاطاتها، اعتمد الباحث في اختيار العينة على الطرق غير الاحتمالية التي لا يعتمد فيها اختيار المفردات على العشوائية، والتي لا يكون الغرض منها التعميم، ولكن لدراسة سير اتجاه الظاهرة المدروسة، وأهم نوع من العينات التي استخدمت هي العينة المستهدفة، وفي هذا النوع من العينات يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له أهداف الدراسة،

وقد تم توزيع الإستبانة على كل من يشغل وظائف قيادية في المؤسسة على مستوى الإدارة العليا ورؤساء المصالح وأقسام والمدققين الداخليين إن وجدو على مستوى المؤسسة المعنية وتم توزيع 110 استبانة في 16 مؤسسة إقتصادية وتم استرجاع 103، وتم استبعاد 11 استبانة غير صالحة، وعليه كان عدد الاستبانات الصالحة 92 استبانة، أي ما يعادل 84 % من الاستبانات الموزعة.

2.4. أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

1.2.4. أداة الدراسة

بعد الإطلاع على الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وبناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبيان".

وبعد مراجعة الدراسات السابقة وبضبط الدراسات الميدانية، وبالاعتماد على ما جاء في النظري للدراسة، قمنا بتصميم الاستبيان وتم تقسيمه على جزأين أحدهما للمعلومات الشخصية العامة لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي: ملكية المؤسسة، الوظيفة، النوع، العمر، سنوات الخبرة والمستوي التعليمي.

أما الجزء الثاني فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بمساهمة التدقيق الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وتم تقسيمه إلى محورين رئيسيين 3 وكانت محاور الاستبيان كما يلي:

- المحور الأول: تضمن واقع التدقيق الاستراتيجي في المؤسسة (تضمن 16 عبارة)
- المحور الثالث: تضمن مستوي الأداء في المؤسسة (تضمن 22 عبارة)، وتم تقسيمه لأربعة فقرات حسب أبعاد الأداء:
 - البعد الاقتصادي (6 عبارات)
 - البعد التنظيمي (6 عبارات)
 - البعد الاجتماعي (5 عبارات)
 - البعد البيئي (5 عبارات)

كما تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان، نظرا لكونه المقياس الأكثر تعبيراً عن آراء المبحوثين والأكثر سهولة من حيث الفهم، كما أنه يعبر بدقة عن درجة الموافقة المبحوث عن العبارات المقدمة، وقد استخدمنا الشكل المغلق في الإجابات حيث تحتوي على خمس إجابات مرتبة من 1 إلى 5 على النحو التالي:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في المحاور الدراسة، تم تقسيم مدي الدرجة (4) على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول أي (0.80 = 5/4)، وبعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد. نجد مدى كل بعد كما يلي:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
------------------	-----------	-------	-------	--------------

التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر	ص: 123 / 141 بن يمينه إبراهيم محمد بن احمد أسماء
--	---

[5.00 – 4.21]	[4.20 – 3.41]	[3.40 – 2.61]	[2.60 – 1.81]	[1.80 – 1.00]
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

2.2.4. صدق وثبات أداة الدراسة:

تم اختبار صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين حيث تم عرض استبيان على 6 أساتذة الجامعيين لتقرير مدى مناسبة وصلاحيّة العبارات الواردة بكل محور ومدى اتساقها مع محتويات كل مجال وتحقيق الهدف الذي أعدت من أجله مع وضوح الصياغة، ولمعرفة مدى ثبات محاور الدراسة تم قياس ألفا-كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1: قيم ثبات وصدق الاستبيان (الفا كرونباخ)

رقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1	واقع التدقيق الاستراتيجي في المؤسسة	16	0.934	0.966
2	مستوى الأداء المؤسسة	22	0.766	0.875
	المجموع	38	0.948	0.973

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

انطلاقاً من الجدول نلاحظ الثبات الاستبيان، حيث تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.766 و 0.921)، وهذا يدل على وجود ثبات قوي ومقبول، حيث تحصل المحور الاول (واقع التدقيق الاستراتيجي في المؤسسة) على أكبر قيمة لمعامل ألفا كرونباخ والتي تقدر بـ (0.921) وهي أكبر من (0.6) وهذا يدل على وجود ثبات قوي ومقبول، بينما تحصل المحور الثاني (مستوى الأداء المؤسسة) على أدنى قيمة لمعامل ألفا كرونباخ والتي قدرت بـ (0.766) وهي أكبر من (0.6) والتي تدل أيضاً على وجود ثبات قوي ومقبول، بينما بلغ الثبات الكلي للاستبيان (0.948) والتي تدل على وجود ثبات قوي ومقبول، مما يؤكد على أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه.

3.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول في هذا الجزء تحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة ومتغيرات الدراسة

1.3.4. التحليل الوصفي لخصائص العينة:

سيتم التطرق في هذا المطلب التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينة الدراسة والتي تتضمن: نوع ملكية المؤسسة، الوظيفة، النوع، السن، الخبرة والمستوى التعليمي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1: توزيع افراد العينة حسب المعلومات الشخصية

الخصائص الشخصية لافراد العينة	التكرار	نسبة المؤوية
ملكية المؤسسة	68	73.9
عامة		
خاصة	24	26.1

التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر	ص: 123 / 141 بن يمينه إبراهيم محمد بن احمد أسماء
--	---

الوظيفة	مدير	5	5.4
	مدقق الداخلي	13	14.1
	رئيس مصلحة	50	54.3
	رئيس قسم	24	26.1
النوع	ذكر	66	71.7
	أنثى	26	28.3
السن	أقل من 25 سنة	0	0
	من 25 – 35 سنة	49	53.3
	من 35 – 45 سنة	30	32.6
	أكبر من 45 سنة	13	14.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	21.7
	من 5 - 10 سنوات	43	46.7
	من 10 - 15 سنة	15	16.3
	من 15 – 20 سنة	10	10.9
	أكثر من 20 سنة	4	4.3
المستوى التعليمي	ثانوي	11	12
	لسانس	48	52.2
	ماستر	31	33.7
	دكتوراه	2	2.2

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

- من خلال الجدول أعلاه أن أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون للمؤسسات العمومية بـ 68 فرد بنسبة (73.9%)، في حين بلغ أفراد العينة الذين ينتمون للمؤسسات الخاصة 24 فرد بنسبة (26.1%).
- و50 فرد من عينة الدراسة يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة (54.3%)، في حين بلغ الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس قسم 24 فرد بنسبة (26%)، أي أن أغلب عينة الدراسة يمثلون الإدارة الوسطى، في حين بلغ الأفراد الذين يشغلون منصب مدقق الداخلي 13 فرد بنسبة (14.1%)، في حين بلغ الأفراد الذين يشغلون منصب مدير 5 أفراد بنسبة (5.4%)، والذين يمثلون الإدارة العليا.
- ونلاحظ أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ 66 فرد بنسبة (71.7%)، في حين بلغ عدد الإناث 26 فرد بنسبة (28.3%)، وذلك راجع لخصوصيات القطاع الاقتصادي الذي يستقطب الذكور أكثر من الإناث بسب ما يميزه من خصوصيات، كالمناطق التي تتواجد فيها المؤسسات الاقتصادية التي تكون عادة بعيدة عن المدن، والتنقل في المهمات.

- ونلاحظ حسب توزيع السن، أن الفئة العمرية (من 25 – 35 سنة)، بلغ عدد أفرادها 49 بنسبة (53.3%)، أي أن أغلب أفراد العينة هم شباب، ما يفسر أن هذه المؤسسات تستقطب الكفاءات الشابة لما يتميزون به من حماس ورغبة في كسب الخبرة، ثم تأتي الفئة العمرية (من 35 – 45 سنة)، بنسبة (32%) بتكرار 30 فرد، تلها الفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) بـ 13 فرد بنسبة (14.1%)، في حين الفئة العمرية (أقل من 25 سنة)، لم تتضمن العينة أي فرد، وذلك لأن الوظائف القيادية في المؤسسة تتطلب وجود خبرة وأقدمية في المؤسسة والتي لا تتوفر عليها هذه الفئة.
- ونلاحظ حسب توزيع سنوات الخبرة أن نسبة الأفراد الذين تنحصر خبرتهم بين (5 و 10 سنوات) هم الفئة الأكبر بنسبة (46.7%)، يلها الأفراد الذين لهم خبرة أقل من (5 سنوات) 20 فرد بنسبة (21.7%)، وهذا راجع لأن المؤسسات تستقطب فئة الشباب خريجي الجامعات، ثم يلهم الأفراد الذين لهم خبرة من (10 إلى 15 سنة) بنسبة (16.3%) بتكرار 15 فرد، بينما بلغ الأفراد الذين تنحصر خبرتهم بين (15 و 20 سنة) 10 أفراد بنسبة (10.9%)، وأخيرا كان الأفراد الذين تفوق خبرتهم (20 سنة) 4 أفراد بنسبة (4.3%).
- ونلاحظ من الجدول أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد العينة هو شهادة ليسانس بنسبة (52.2%)، ويليه شهادة ماستر بنسبة (33.7%)، أي أن أغلب أفراد العينة هم من حاملي الشهادات وبالتالي يتمتعون بكفاءات عالية، ثم المستوى الثانوي بنسبة (12%)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يحملون مؤهل العلمي دكتوراه (2.2%)، وهي الأقل وذلك لأن أغلب المتحصلون على شهادة الدكتوراه يتوجهون للبحث العلمي في الجامعات ومخابر البحث.

2.3.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1.2.3.4. تحليل الوصفي لمحور مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي

فيما يلي الجدول يوضح نتائج تحليل العبارات المحور الأول لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ودرجة الموافقة لكل عبارة مع ترتيب عبارات حسب درجة الموافقة، بهدف معرفة مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول: نتائج تحليل المحور الأول الخاص بمستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي

العبارة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	ج
تتوفر المؤسسة على إدارة أو لجنة خاصة بالتدقيق	3.684	1.015	1
تنظم وتشارك المؤسسة في الندوات والملتقيات الخاصة بالتدقيق	3.260	1.046	15
يقوم المدقق بإجراء اجتماعات مع الأفراد المعنيين قبل وبعد نهاية مهمة التدقيق لمناقشة الأهداف والنتائج	3.445	1.020	5
يستعمل المدقق المنهجية الخاصة بالتدقيق في جمع وتحليل المعلومات واستخدام أدوات القياس من معايير (مرجعيات، مؤشرات ونسب) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والإختلالات وتقديم التوصيات ضمن التقرير النهائي	3.380	0.958	8

التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر	ص: 123 / 141 بن يمينه إبراهيم محمد بن احمد أسماء
--	---

15	0.993	3.260	يقوم المدقق بتدقيق البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة
9	0.886	3.369	يقوم المدقق بتدقيق التناسق بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف العمليات
10	0.932	3.358	يقوم المدقق بتدقيق مختلف مراحل بناء خطتها الاستراتيجية
4	0.845	3.489	يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الأهداف لاستغلال الفرص ومواجهة الصعوبات
6	0.98	3.423	يقوم المدقق بتدقيق تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الاستراتيجية
14	0.938	3.271	يقوم المدقق بتدقيق تحديد وإسناد المهام للأفراد القائمين فعلا على هذه المهام
11	0.829	3.337	يقوم المدقق بتدقيق تحديد أولويات الخطة حتى لا تحيد عن مسارها
13	0.903	3.326	يقوم المدقق بتدقيق مدى توفر المرونة اللازمة لمواجهة المخاطر والتغيرات
7	0.772	3.413	يقوم المدقق بتدقيق استغلال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف
3	0.816	3.554	يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الموارد والإمكانيات المسخرة لتنفيذ الخطة
11	0.892	3.337	يقوم المدقق بتدقيق كفاءة وقدرة المديرين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية
2	0.952	3.565	يقود التدقيق الاستراتيجي إلى نجاح الإدارة الاستراتيجية في جميع مراحلها
/	0.656	3.404	المجموع العام للمحور

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج *spss*

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات تنحصر بين (3.260 و 3.684)، الذي يفسر بأن درجة الموافقة لعبارات المحور من محايد إلى موافق، حيث احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.684)، وانحراف معياري (27.55%)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة إدارة أو لجنة خاصة بالتدقيق، أما في المرتبة الأخيرة فجاءت العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي بلغ (3.260)، وانحراف معياري (0.993)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن المدقق لا يقوم بتدقيق البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة. وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني بلغ (3.404) وانحراف معياري (0.656)، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في يوافقون بان المؤسسات محل الدراسة تطبق التدقيق الاستراتيجي.

2.2.3.4. تحليل الوصفي لمحور مستوى الأداء في المؤسسة

فيما يلي الجدول يوضح نتائج تحليل العبارات المحور الثاني لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ودرجة الموافقة لكل عبارة مع ترتيب عبارات حسب درجة الموافقة، بهدف معرفة مستوى الأداء في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول: نتائج تحليل المحور الثاني الخاص بمستوى الأداء في المؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت.ج.
يوجد تحسن مستمر في مردودية المؤسسة وتطور إيجابي في مختلف نتائجها	2.630	0.834	6
تحقق المؤسسة أهدافها الاقتصادية الموضوعية	3.343	0.964	3
تساهم المؤسسة في خلق قيمة مضافة	3.771	0.576	1
تحقق المؤسسة توسع في حصتها السوقية	3.576	0.787	2

البعد الاقتصادي

التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر	ص: 123 / 141 بن يمينه إبراهيم محمد بن احمد أسماء
--	---

	5	0.993	2.847	تحقق المؤسسة تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات عاملة في نفس المجال.
				لها صورة متميزة في مجال عملها لإرضاء مساهميها واجتذاب مساهمين جدد
البعد التنظيمي	6	1.026	2.815	لها هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بتوجيه نشاطها في اتجاه استراتيجي جديد
	1	0.766	3.630	للمؤسسة تكامل وتناسق وتعاون بين مختلف مصالحها
	3	1.132	3.434	للمؤسسة نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها واستراتيجيتها
	5	0.903	3.228	للمؤسسة سياسات واضحة تضمن توازنها الهيكلي
	4	0.979	3.250	تقوم المؤسسة بتشخيص نقاط الضعف وتعمل على معالجتها
	2	0.831	3.467	يتسق الهيكل التنظيمي مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة
	3	0.777	3.489	تساهم المؤسسة في تحسين مستويات المعيشية للموظفين (الرفاهية الاجتماعية)
البعد الاجتماعي	1	0.658	3.630	تحقق المؤسسة مستوى مقبول من الرواتب والأجور
	2	0.650	3.576	تستقطب الكفاءات البشرية المتوفرة وتعمل على تكوينها واستثمارها
	5	0.650	3.021	للمؤسسة سمعة طيبة وهناك تحسن دائم لصورته في المجتمع
	4	0.823	3.260	تعمل المؤسسة على تفعيل الإبداع والابتكار وتشجيع البحث والتطوير
	1	0.524	4.01	تولي المؤسسة أهمية بالغة لبرامج السلامة والأمن الصناعي
البعد البيئي	2	0.576	3.326	للمؤسسة آلية لتسيير النفايات الصلبة داخل المؤسسة
	2	0.648	3.326	تتخذ المؤسسة إجراءات للحفاظ على البيئة وحمايتها
	5	0.564	2.510	للمؤسسة نظام خاص بالإدارة البيئية ومسجلة في مواصفات الإيزو 14001
	4	0.667	3.163	تقوم باختيار أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الاقتصادي بلغ (3.251) وانحراف معياري (0.293)، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في حالة عدم التأكد (محايد) ما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تحقق تحسن في أدائها الاقتصادي أم لا، وأن مستوى أدائها الاقتصادي متوسط وفي حاجة لتحسين.

وفي البعد التنظيمي نجد من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفقرة بلغ (3.304) وانحراف معياري (0.583)، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في حالة عدم التأكد (محايد) ما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تحقق تحسن في أدائها التنظيمي أم لا.

وفي البعد الاجتماعي نجد أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفقرة بلغ (3.395) وانحراف معياري (0.380)، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في حالة عدم التأكد (محايد) ما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تحقق تحسن في أدائها الاجتماعي أم لا، وأن مستوى أدائها الاجتماعي متوسط وفي حاجة لتحسين.

التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر	ص: 123 / 141 بن يمينه إبراهيم محمد بن احمد أسماء
--	---

وفي البعد البيئي نجد أن وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفقرة بلغ (3.267) وانحراف معياري (0.367). هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في حالة عدم التأكد (محايد) ما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تحقق تحسن في أدائها البيئي ام لا، وان مستوى أدائها البيئي متوسط وفي حاجة لتحسين.

5. تحليل النتائج:

سنحاول في هذا الجزء اختبار الفرضية الرئيسية "يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء (الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي) في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار اللامعالي كندال تاو Kendall's Tau لقياس العلاقة في إجابات أفراد العينة بين استخدام التدقيق الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول: اختبار كندال تاو لتحليل العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء الكلي

العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي ومختلف أبعاد الأداء	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
الأداء الاقتصادي	0.513	0.000
الأداء التنظيمي	0.240	0.001
الأداء الاجتماعي	0.207	0.007
الأداء البيئي	0.149	0.059
الأداء الكلي	0.395	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط وفق اختبار كندال تاو Test Kendall's Tau، قد بلغت (0.513)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، أي هناك علاقة طردية بين تطبيق التدقيق الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء الاقتصادي، أي يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر.

- وبنسبة للبعد التنظيمي فبلغ معامل الارتباط (0.240)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية (0.001)، وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، أي هناك علاقة طردية بين تطبيق التدقيق الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء التنظيمي، أي يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر.

- وبنسبة للبعد الاجتماعي فبلغ معامل الارتباط (0.207)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية (0.007)، وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، أي هناك علاقة طردية (موجبة) بين تطبيق التدقيق الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء الاجتماعي، أي يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر.

- اما بنسبة للبعد البيئي فبلغ معامل الارتباط (0.149)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية (0.059)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، أي لا يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر.

التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر	ص: 123 / 141 بن يمينه إبراهيم محمد بن احمد أسماء
--	---

وبصفة عامة نلاحظ ان التدقيق الاستراتيجي له علاقة أكبر مع تحسن الأداء الاقتصادي بمعامل ارتباط بلغ (0.513)، ثم تليه العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (0.240)، ثم نليه العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء الاجتماعي بمعامل ارتباط بلغ (0.207)، بينما لم يكن هنا ارتباط معنوي بين التدقيق الاستراتيجي والأداء البيئي، أما بنسبة للعلاقة التدقيق الاستراتيجي بالأداء الكلي فنلاحظ ان معامل الارتباط بلغ (0.395)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يدل على ان التدقيق الاستراتيجي يساهم في تحسن الأداء الكلي للمؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر.

6. خاتمة:

1.6. نتائج الدراسة

في ضوء الدراسة النظرية والميدانية، خرجنا بمجموعة من النتائج الخاصة باختبار الفرضيات الدراسة، وكذلك الخاصة بالدراسة ككل نوردتها كمايلي:

- يتم تطبيق التدقيق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية لولاية معسكر لكن لم يبلغ المستوي المثالي، إذ هناك قصور في تطبيق بعض آلياته.
- يعتبر التدقيق الاستراتيجي نظاما إداريا شاملا ومتكاملا يعكس الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ويقيس مدى تحقيقها لأهدافها ويعمل على تحسين مختلف جوانب الأداء.
- هناك تأثير إيجابي للتدقيق الاستراتيجي على الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية لولاية معسكر، أي يساهم تبني التدقيق الاستراتيجي في تحسين مختلف أبعاد الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر من أداء إقتصادي، أداء التنظيمي، أداء الاجتماعي، بحيث نجد كلما كان التدقيق الاستراتيجي مطبق في المؤسسة كان تحسن في مختلف أبعاد الأداء.
- يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسين الأداء الاقتصادي أكثر من ابعاد الأخرى.
- تعاني المؤسسة الاقتصادية بولاية معسكر من عدم تحسن الأداء بشكل جيد.

2.6. توصيات الدراسة

انطلاقا من النتائج السابقة، يمكننا اقتراح جملة التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بنظام التدقيق الاستراتيجي وتأثيره على النحو الذي يخدم أهداف المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، ويساعدها على تحسين أدائها.
- يجب أن تدمج الإدارة البيئية ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية وذلك بأن تصبح البيئة متغيرا هاما من المتغيرات التي تُبنى عليها استراتيجيات أعمال تلك المؤسسات.
- ضرورة تطوير الأساليب الإدارية والمحاسبية والمعلوماتية للتوافق مع التطور الحاصل في بيئة أعمال المؤسسات الاقتصادية، من خلال الاستعانة بإيطارات كفؤة قادرة على تطبيق الأساليب الحديثة.

التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر	ص: 123 / 141 بن يمينه إبراهيم محمد بن احمد أسماء
--	---

- الاهتمام أكثر بالعنصر البشري وبتطوير مهاراته حتى يواكب التطورات الحاصلة في المؤسسة سواء من ناحية التحكم في الجودة أو التحكم في التكاليف.

- تحديد الأهداف بطريقة موضوعية وعلمية بالاعتماد على طرق حديثة.

7. قائمة المراجع:

1. احمد شاكر العسكري. التسويق الصناعي. عمان: دار الوائل، 2005.
2. اسماعيل محمد السيد. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: دار المعرفة، 2000.
3. الخفاجي نعمة عباس خضير. الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات. دار الثقافة، 2010.
4. الداودي الشيخ. "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث العدد 7 (جامعة قاصدي مرباح)، 2010.
5. سعد قاذق بحيري. إدارة توازن الاداء. الاسكندرية: الدار الجامعة، 2003.
6. طالب أصغر دوسة، و سوسن جواد حسين. "التغير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي". مجلة الإدارة والإقتصاد (جامعة المستنصرية)، رقم 69 (2008): 66.
7. عبد الرحمن مصطفى الملا، و ثامر ياسر حسين الغزي. "عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين". مجلة الإدارة والإقتصاد، 2017: 139.
8. عبد اللطيف مصطفى، و عبد الرحمن سانية. دراسات في التنمية الاقتصادية. بيروت: مكتبة حسين العصرية، 2014.
9. عبد المحسن محمد توفيق. تقييم الأداء. القاهرة: دار النهضة العربية، 1998.
10. عبد الرضا، رشيد صالح، و دهش، جلاب إحسان. الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج، 2008.
11. علي قاسم حسن العبيدي، جاسم عيدان براك المعموري، و علي كريم الخفاجي. "أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء المنظمات الأعمال". مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية (جامعة كربلاء)، 18، رقم 2 (2010): 416.
12. فليح حسن خاف. اقتصاديات الأعمال. عمان: عالم الكتاب الحديث، 2009.
13. محمد مرسي. الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
14. مراد سكاك. "دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف". اطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة فرحات عباس - سطيف، 2011.
15. مساعدة ماجد عبد المهدي. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية. عمان: دار المسيرة، 2013.
16. يوسف مصطفى. إدارة الأداء. عمان: دار الحامد ، 2016.
17. A.Hitt Michael ، Ireland R.Duane و E.Hoskisson Robert. *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*. USA: South Western college Pub ، 2010.
18. Gordon Donaldson". A New Tool for Boards : The Strategic audit ". *Harvard Business Review* (Harvard Business Review). 1995، (
19. Grundy Tony". Strategic audit: why it's vital to give your strategy a health check ". *Financial Managment* (UK). 2007، (
20. Henry Mintzberg. *Le management au coeur des organisation*. Paris :édition d'organisation. 1998 ،

التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر	ص: 123 / 141 بن يمينه إبراهيم محمد بن احمد أسماء
--	---

21. Norme International ISO 9000” .Systeme de management de qaulité principes essentiel et vocabulaire.2000 ”.
22. P.Drucker .*L'avenir du management selon drucker* .Paris: Village Mondial.1999 ،
23. Sicard, Claud. *L'audit de stratégie*. Paris: DUNOD, 1997
24. Thomas L.Wheelen و Hunger J.David .*Stategic Management and Business Policy* : Concepts 11 .eme edition .Prentic Hall.2008 ،