

التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية

Strategic audit and a course in improving the balanced scorecard (bsc)

An applied study on Jordanian insurance companies

أيمن محمد الشنطي

Ayman Mohammed Shanti

كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن)، Dr.aymanshanti@bau.edu.jo

تاريخ النشر: 2022.12.31

تاريخ القبول: 2022.07.02

تاريخ الاستلام: 2022.06.01

مستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى أعلى درجات المعرفة التطبيقية في استخدام أدوات التدقيق الإستراتيجي (التخطيط الإستراتيجي ، الالتزام بمبادئ الحوكمة ، الامتثال ، استقلالية المدقق) والتي تستند على علم التدقيق الموسع في قياس قدرات الإدارة على تطبيق سياساتها الإستراتيجية لا سيما استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تكون مجتمع الدراسة من مكاتب التدقيق العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، قام الباحث بتطوير استبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة كما تم توزيعها على مكاتب مدقي الحسابات المرخص لهم بمزاولة المهنة وبعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات تم معالجة البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج SPSS، حيث بنيت الدراسة على عدة فرضيات منها لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية جراء استخدام مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن، لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية جراء استخدام مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أبرزها أن التدقيق الإستراتيجي هدف حديث من أهداف التدقيق المعاصر، حيث أنه يسعى للإجابة عن عدة تساؤلات حول استراتيجيات وخطط هذه الشركات، وكذلك فإن التدقيق الإستراتيجي يمكن من متابعة وملاحظة وتعديل أية انحرافات عن مسارها الإستراتيجي من خلال التدقيق على بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية : التدقيق الإستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، شركات التأمين الأردنية.

تصنيف JEL : M40، M49

Abstract: This study aimed to reach the highest levels of applied knowledge in the use of strategic auditing tools (strategic planning, adherence to the principles of governance, compliance, auditor independence), which are based on the science of expanded auditing in measuring the management's ability to implement its strategic policy. Especially through the use of the balanced scorecard, where the study population consisted of auditing offices operating in the Hashemite Kingdom of Jordan. Data processing in the computer using the SPSS program, according to the purposes of the study, where the study was built on several hypotheses, including that there is no statistically significant effect due to the use of strategic planning in improving management efficiency through the balanced scorecard, there is no statistically significant effect due to the use of governance principles in Improving management efficiency through the balanced scorecard. The study came out with several results that strategic auditing is considered a modern goal of contemporary auditing, as it seeks to answer several questions about the strategies and plans of these companies, as well as that strategic auditing enables follow-up, observation and modification of any deviations from its strategic path through checking the balanced scorecard.

JEL Classification Codes: M40, M49

المؤلف المرسل : أيمن محمد الشنطي، البريد الإلكتروني Dr.aymanshanti@bau.edu.jo

1. مقدمة

نظراً لاحتياجات الشركات إلى التوسع ومواكبة التطورات على الصعيدين المالي والإداري أصبح هناك إلزاماً على الشركات زيادة حجم عملياتها الأمر الذي أدى لضخامة أداء المعاملات التي تؤديها مما أدى إلى ارتفاع حدوث المخاطر إلى مستويات أعلى مما هي عليه، فكانت الأخطاء الناتجة عن تطبيق سياساتها الإستراتيجية واضحة وصريحة ولم تتوقف فقط على طبيعة النشاط العادي الروتيني فحسب بل تعداها إلى مستويات أعلى ضمن خططها الإستراتيجية بعدية المدى الأمر الذي أعطى لمثل هذه المعلومات أهمية كبيرة جداً لهذه الشركات هدفت إلى الكشف المبكر عن المخاطر محتملة الحدوث وتقييمها، ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة الماسة إلى وجود من يجنب هذه الشركات مثل هذه المخاطر وفهم طبيعتها مستعينة بأسلوب جديد من أساليب التدقيق إلا وهو التدقيق الإستراتيجي الذي يتخطى التدقيق التقليدي المحاسبي لتلك الشركات ذات النظرة المستقبلية الحديثة متسارعة النمو ومواكبة للتطورات، بالإضافة إلى عدم قدرته على توفيره تحليل مناسب لكل المعوقات المتعلقة بالعمليات والأنشطة الاعتيادية وتقديم الحلول والمعالجات المناسبة لها لكي تتمكن هذه الشركات من تطوير وزيادة أدوات الرقابة على الأداء سواء كان داخلياً أم خارجياً وعلى مدى زمني قصير أو بعيد نسبياً ووفقاً لمقتضيات الحاجة، الأمر الذي أدى إلى ظهور أداة فعالة تساهم في تقييم أنشطة الشركات جميعها والذي يتمثل بأبعاد التدقيق الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، الالتزام بمبادئ الحوكمة، الامتثال، استقلالية المدقق) إذ أنه لم يحظى بالأهمية الكافية لغاية الآن، وكذلك الأمر بالنسبة للأدوات التي تستخدم في القياس وتقييم الأداء فإنها تقتصر فقط على الأدوات التقليدية والمتمثلة بالجانب المالي وترك الجانب الآخر وهو الغير مالي، ونتيجة لما سبق من ذكره عن التدقيق الإستراتيجي ودوره المتفاني في توجيه الشركات وكذلك أهمية الأداء الكامل والشامل للشركات الصناعية الأردنية قام الباحث بعمل هذه الدراسة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية التدقيق الاستراتيجي كونه وسيلة لتحسين بطاقة الأداء المتوازن والتي بدورها تؤدي إلى تحسين كفاءة أداء شركات التأمين الأردنية، ويعتبر هذا البحث مساهمة نظرية في خصوصية موضوع التدقيق الاستراتيجي، حيث يعتبر من المفاهيم الحديثة في مضمار الأبحاث على مستوى التدقيق الإستراتيجي. وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً كونها تنظر إلى التدقيق الاستراتيجي على أنه يعتمد على سلامة تنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعة ومراعاة تعديلها بما يتناسب مع الأحداث الحاصلة سواء كانت داخلية أو خارجية، وأيضاً تسليط الضوء على السياسات الإستراتيجية للأداء من خلال بطاقة المتوازن.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الوصول لأعلى درجات المعرفة التطبيقية في استخدام أدوات التدقيق الإستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، الالتزام بمبادئ الحوكمة، الامتثال، استقلالية المدقق) والتي تستند على علم التدقيق الموسع في قياس قدرات الإدارة على تطبيق سياساتها الإستراتيجية لا سيما من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

مشكلة الدراسة

تتناول الدراسة مشكلة تواجه قطاع خدمات التأمين في الأردن من خلال المعوقات الإستراتيجية التي تقف حائلاً في تطبيق سياساتها الإستراتيجية بالكامل الأمر الذي يجعلها تعيد حساباتها على مستوى أدائها الإستراتيجي حيث تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: هل لأدوات التدقيق الإستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، الالتزام بمبادئ الحوكمة، الامتثال، استقلالية المدقق) دور في تحسين بطاقة الأداء المتوازن والتي بدورها تؤدي إلى تحسين كفاءة أداء شركات التأمين الأردنية ؟

فرضيات الدراسة

على ضوء الدراسات السابقة وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

الفرضية 1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية 2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية 3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الامتثال في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية 4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية المدقق في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

2. الدراسات السابقة

دراسة سليمان (2015) : هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار مقترح لآلية المراجعة الإدارية للقرارات الإستراتيجية في المصارف الإسلامية بما يتناسب مع معايير المراجعة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لضمان اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرشيدة ، وكانت النتائج أنه يجب تطبيق الإطار المقترح للمراجعات الإدارية لقراراتها الإستراتيجية للتأكد من مدى قدرة القرار الإستراتيجي على مواجهة هذه التغيرات وأن المراجعة الإستراتيجية هي من الأساليب الفعالة في تقييم الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال بصفة عامة وللمصارف الإسلامية بثقة خاصة.

دراسة مراد (2015) : هدفت هذه الدراسة إلى تبيين الدور الذي يلعبه التدقيق الإستراتيجي في مجال الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات وكانت النتائج التي توصل إليها بأن التدقيق الإستراتيجي يعتبر وسيلة لضمان يقظة المؤسسات ضمن محيطها الذي يتميز بسرعة التغير ووسيلة ضبط الإدارة الإستراتيجية في مختلف مراحل تداخلها لبناء خطة إستراتيجية متكاملة ومتناسقة وليس كافياً أن تطبق الإستراتيجية إذا لم تكن لدى المؤسسة آلية تدقيقها حتى تتمكن من تحديد مختلف الاختلالات ومعالجتها .

دراسة قطب ويحيوي (2016) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الإستراتيجي وكذلك بطاقة الأداء المتوازن وكيفية استخدامها في تحسين الأداء ، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الرياضية الجزائرية ، ومشكلة الدراسة في إلى أي مدى يمكن تطبيق المؤسسات الرياضية الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن ، ومن أهم نتائج الدراسة لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية الجزائرية ، كما أوصت الدراسة بضرورة فهم وغاية وكيفية عمل نظام بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة إبراهيم (2018) : هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق التدقيق الإستراتيجي وعلاقتها بمختلف أبعاد الأداء (التنظيمي، الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، حيث توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود مستويات متوسطة في تطبيق متوسطة في تطبيق التدقيق الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر الجزائر ، كما وجد أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية للتدقيق الإستراتيجي مع تحسن الأداء الاقتصادي، التنظيمي والاجتماعي وعدم وجودها مع الأداء البيئي ، أثبتت الدراسة أن تطبيق التدقيق الإستراتيجي في المؤسسات بولاية معسكر يساهم في تحسين أدائها الاقتصادي والتنظيمي والاجتماعي .

دراسة حسين (2019) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الناتج عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بتعد التعليم والنمو) من خلال معالجة جوانب القصور الناتجة من جراء استخدامها لقيم الأداء المؤسسي حيث تم استخدام استبانة استقصائية مستخدمة أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث توصلت الدراسة إلى أن ترتيب الجوانب الأربعة من حيث أهميتها من وجهة نظر المبحوثين في علاج القصور الناتج من إتباع الأساليب التقليدية وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها المختلفة .

عثمان وآخرون (2020) : هدفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم وأهمية التطبيق الإستراتيجي، وتحديد أثر تطبيق أبعاداً للحد من حالات الاحتيال في الشركات المساهمة العامة في إقليم كردستان – العراق، حيث تناولت الجانب النظري لموضوع التدقيق الإستراتيجي، أما البيانات الأولية فتم استقصائها من خلال أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) التي تم تصميمها استناداً للإطار النظري للتدقيق الإستراتيجي ، توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التدقيق الإستراتيجي تؤثر في الحد من حالات الاحتيال في الشركات المساهمة العامة في إقليم كردستان وأوصت الدراسة بضرورة توظيف التدقيق الإستراتيجي في أنشطتها لتجنب مخاطر الاحتيال وذلك وفق المؤشرات المتصلة بكل بعد من أبعاد التدقيق الإستراتيجي لدى تلك الشركات.

دراسة (Karim et al., 2020) : هدفت هذه الدراسة إلى دور تبني أسلوب التدقيق الإستراتيجي لتحسين جودة التدقيق، ونظراً لأن التدقيق الإستراتيجي هو نظام لتحديد مدى تنفيذ استراتيجيات الشركة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بمحاسبى الشركات الصناعية في إقليم كردستان، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور كبير لاعتماد أسلوب التدقيق الإستراتيجي لتحسين جودة التدقيق، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام مكاتب التدقيق بعمل التدقيق الإستراتيجي من خلال أسلوب تدقيق البيئة الخارجية للشركة.

دراسة (Shible et al., 2020) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التدقيق الإستراتيجي وأهميته كنظام إداري بديل ومتكامل وشامل يعكس الرؤية الإستراتيجية للشركة ويقيم مدى تحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في الشركات الصناعية العاملة في محافظة البصرة، وتوصلت الدراسة إلى أن التدقيق الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي والتنظيمي للشركة، كما أوصت الدراسة إلى أن التدقيق الإستراتيجي سيحسن الأداء العام للشركة.

دراسة (عمر وآخرون، 2021) : هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية دراسة تطبيقية على مؤسسة نفطال الجزائرية، حيث تم جمع المعلومات عن طريق المسح الشامل والمقابلات للفترة الممتدة ما بين 2014 – 2020 ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة العمومية نفطال تعتمد على محورين أساسيين برجة أولى وهما المحور المالي ومحور الزبائن لقياس أدائها الإستراتيجي الذي بدوره ساعد في بناء خرائط إستراتيجية لقياس الأداء.

دراسة (قراوي، 2021) : هدفت الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال اقتراح نموذج للتطبيق بجامعة سطيف 1 يضم خمسة أبعاد (بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو والبعد المجتمعي)، واستندت الدراسة إلى الإستراتيجية التنموية التي وضعتها الجامعة والتي تسمى عناصر توجيهية من أجل تنمية مستدامة، كما استندت أيضاً إلى نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية ليتم عرض الخريطة الإستراتيجية وتقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن، وخلصت الدراسة إلى أن الجامعة تتوفر بها العديد من المقومات لتطبيق النموذج.

3. الإطار النظري

1.3. مدخل إلى التدقيق الإستراتيجي

تمهيد : إن من أهم أدوات النجاح أو الفشل لأي منشأة وذلك نظراً لتقييم شامل في العملية الإدارية الإستراتيجية والأداء المقدم، دعت الحاجة لإيجاد نوع جديد من التدقيق يساعد متخذي القرارات الاقتصادية في صناعة قراراتهم وقد أطلق علي هذا النوع من التدقيق بالتدقيق الإستراتيجي .

1.1.3. مفهوم التدقيق الإستراتيجي : لمعت فكرة التدقيق الإستراتيجي من علم المحاسبة والتدقيق المحاسبي ، وذلك لفحص عملية الإدارة الإستراتيجية وتشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الإستراتيجية ، ويعتبر التدقيق الإستراتيجي مفهوم معاصر حديث النشأة ، وكان (Donaldson, 1995) أول من تطرق إليه في مقال نشره في مجلة هارفارد للأعمال تحت عنوان " إدارة جديدة لمجلس الإدارة : التدقيق الإستراتيجي "، يوضح فيه أن الغرض من تأسيس هو أنه سيساعد القادة الإداريين لمراجعة إستراتيجية المؤسسة، وظهر مفهوم التدقيق الإستراتيجي بناء على طلب معهد المدققين الداخليين للدفاع عن مناهج دراسة أساليب القياس التي يمكن تطبيقها للتأكد من مدى الالتزام بالخطوة الإستراتيجية للمنشأة عند التطبيق، حيث تعددت التعريفات التي تحدثت عن التدقيق الإستراتيجي منها : عرف (Wiell, 1999) التدقيق الإستراتيجي هو إحدى الأدوات المرتبطة بالخيارات الإستراتيجية على المستوى الداخلي والبيئي على المستوى الخارجي ، وعرف (Thomas & Wheelen, 2011) التدقيق الإستراتيجي بأنه قائمة من الأسئلة مصنفة وفقاً لمجالات النشاط أو الموضوعات التي تساعد على القيام بالتحليل المنهجي لوظائف المؤسسة المختلفة ذات العلاقة ، كما عرف (سليمان، 2015) على أنه فحص ودراسة لإستراتيجيات الوحدة الإقتصادية ككل أو إستراتيجية وحدات النشاط المختلفة بغرض تحديد ما إذا كانت الإستراتيجيات المتبعة من قبلها مرتبطة بها، كما عرف (إبراهيم ، 2018) على أنه يعد من أهم آليات تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تحقيق المؤسسة لخططها الإستراتيجية بحيث يتضمن تحليلاً تفصيلياً لكافة الوظائف والأنشطة المختلفة للمؤسسة ، كما عرفت من قبل (بني عثمان وآخرون ، 2020) على أنه عملية منهجية منظمة لاستعراض خطط وأعمال وإستراتيجيات الشركة من خلال تحديد نقاط الضعف وأوجه القصور وإمكانية تطويرها.

ومن خلال التعريفات السابقة يستخلص الباحث أن التدقيق الإستراتيجي يعد من أهم عمليات تحديد وتشخيص المعوقات والمشاكل التي تواجهها شركات التأمين الأردنية في تحقيق خططها الإستراتيجية بحيث يتضمن تحليلاً تفصيلياً عن كافة الأنشطة والوظائف المختلفة للمنشأة في وقت معين لتقييم فعاليتها وفرص نجاحها وكذلك من أجل القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف التي تؤثر بها وتحديد أسباب فشلها .

2.1.3. أهمية التدقيق الإستراتيجي : تأتي أهمية التدقيق الإستراتيجي من كونه أداة رقابية تقوم بأعمالها بشكل موضعي وبدعم واسع من أجهزة ونظم تقنية المعلومات والاتصالات المطورة ، فضلاً عن أنه ذات أهمية بالغة لأن العوامل والتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد (سليمان ، 2015)، ولأن التغير سمة رئيسية لهذه العوامل والمتغيرات مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات ، وكذلك تقيم مدى نجاح العمليات التي نفذت ، وذلك بالتحقق من تقدم العمليات ومن وصولها للمستويات المستهدفة والمحددة (Muhammad&Ali, 2010) ، التأكد من عدم تعارض أهداف وخطط وسياسات المؤسسة ما قراراتها الإستراتيجية من خلال عمليات فحص وتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة.

3.1.3. أهداف التدقيق الإستراتيجي : إن الهدف الرئيسي للتدقيق الإستراتيجي هو فحص عمليات الإدارة الإستراتيجية لضمان نجاح إستراتيجية المؤسسة وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، كما أن هناك عدة أهداف أخرى للتدقيق الإستراتيجي ومن أبرزها (Laura&Sabina, 2010) :

- تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسة في تنفيذ مخططاتها الإستراتيجية ؛
- إظهار الممارسات الغير ضرورية للمنشأة وتحويل الموارد الغير مستغلة إلى الإستراتيجية ؛
- تحديد درجة فعالية المؤسسة في علاقاتها مع المجتمع من حيث الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية ودرجة استجابتها للعملاء وانطباعهم الفكري عنها ؛

- تقييم نتائج الأداء الحالي كالعائد على الاستثمار، والربحية ؛
 - قياس درجة مساهمة النشاطات الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- ويرى الباحثين بأن من أهداف التدقيق الإستراتيجي أيضا فحص المتغيرات الداخلية والخارجية لتجنب الأنشطة التي لا تضيف قيمة لها للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية .

4.1.3. أنواع التدقيق الإستراتيجي : تتمثل في التدقيق الإستراتيجي الخارجي بحيث تعد المنشآت الإستراتيجية الخارجية ضرورية لتوفير الفرص والحد من تأثير المخاطر المستقبلية في بيئة الأعمال المتغيرة، لذلك يوفر التدقيق الخارجي للإدارة الإستراتيجية كل من إدارة المعرفة والخبرة للاستعداد للأسواق المتغيرة (Larmore, 2017). بالإضافة للتدقيق الإستراتيجي الداخلي بحيث يحدد التدقيق الداخلي نقاط الضعف والقوة لدى الأشخاص داخل المؤسسة ، كذلك فإنه يساعد على معرفة الموارد الداخلية والتغلب على نقاط الضعف الداخلي وتحويل هذا الضعف إلى نقاط قوة لتجنب المخاطر المستقبلية مع مرور الزمن (Kasi, 2009).

2.3. بطاقة الأداء المتوازن

في ظل تزايد حدة المنافسة فيما بين الشركات وفي قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الشركات مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، بحيث تساعد في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها وتقوم برسمها، ومن أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن، حيث شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية.

أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد الشركات في قياس الأداء الإستراتيجي، بحيث يساعد في صياغة استراتيجيات هذه الشركات وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية وكذلك الأمر ترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة وتقييم الإستراتيجية. وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو، وهذا من شأنه أن يجنب الشركة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين و الممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، وأطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" و التي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجهات، وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات. وتمثلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من Robert.S. Kaplan et David .P. Norton، ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992 (Kaplan et., 1992).

1.2.3. ما هي بطاقة الأداء المتوازن: هناك عدة تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة الشركات في ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة (القرني ، 2010).

- بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية الشركات و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات (عبد اللطيف و تركمان ، 2006).
- بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة (القرني ، 2010).

2.2.3. المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن : بطاقة الأداء المتوازن تمكن الشركات من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى هذه الشركات لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو (عبد العظيم ، 2005). إذن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس أداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي :

- **المحور المالي :** يحوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، وكذلك فإن هذا البعد يعمل أيضا على تتبع وقياس الأداء الإستراتيجي المطبق من قبل الشركة كونه أحد أهم مقاييس الأداء. (عبد المجيد ، 2013).
- **محور الزبائن :** إن الشركات تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يقومون بدفع قيمة الخدمات المقدمة لهم من قبل الشركة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح (حسين 2001). ومن خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب عملاء جدد ، و ربحية العميل ، وتحديد احتياجات العملات ورغباتهم وميولهم الحقيقية حول الخدمات المقدمة والتي بدورها تعكس الأثر على تحسين الجودة (عبد المجيد ، 2013).
- **محور العمليات التشغيلية الداخلية :** حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للشركة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...)... (عبد المجيد ، 2013). كل هذه الأمور مجتمع تؤدي إلى كشف جوانب الضعف والقوة في العمليات الأساسية للشركة وكذلك خفض النفقات والأعباء الإضافية، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن تقييم العمليات التشغيلية الداخلية تمر بدورات متتالية كدورة الإبداع ودورة العمليات ودورة خدمات ما بعد البيع أو تقديم الخدمة (الموسوي ، 2013).
- **محور التعلم والنمو :** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها الشركة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب التعلم و النمو على ثلاث قدرات : قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية (عبد المجيد ، 2013). بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية. (الموسوي، 2013)

4. الجانب العملي

تتناول الدراسة في هذا الجانب وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ هذه الدراسة ، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة ، وطريقة إعداد أبحاثها والإجراءات التي تم إتباعها للتأكد من صدقها وثباتها وكذلك الطريقة التي تم من خلالها تطبيقها والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج .

1.4. مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع وعينة الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى لها الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة، إن عينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية كون مجتمع الدراسة متجانس والذي يتكون من مجتمع الدراسة الكلي والذي يتمثل في مكاتب التدقيق العاملة في الأردن ، وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة .

2.4. أداة الدراسة

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن ظاهرة موضوع الدراسة حيث يوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي إلا أن الباحث اعتمد على الاستبانة لجمع معلومات عينة الدراسة، حيث قام الباحث بتطوير استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة كما تم توزيعها على مكاتب مدققي الحسابات المرخص لهم بمزاولة المهنة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (80) استبيان، تم استرداد (52) استبان صالحة للتحليل ونسبة 65%، بهدف استطلاع آراء مدققي الحسابات في المملكة الأردنية الهاشمية عن التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية.

بعد تطبيق أداة الدراسة و جمع البيانات تم معالجة البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج SPSS وذلك حسب أغراض الدراسة ، و اعتمادا على أساليب قياس المتغيرات حيث تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة ومتغيراتها ، لقد تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبانة تكونت صورته النهائية من (20) فقرة مقسمة إلى: (5) فقرات تقيس الفرضية الأولى، و(6) فقرات تقيس الفرضية الثانية، (4) فقرات تقيس الفرضية الثالثة، و(5) فقرات تقيس الفرضية الرابعة، وقد أعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة لإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في الاختيار حيث تراوحت قيمه بين (1-5) والموضح في الجدول رقم (1).

الجدول 1. مقياس ليكرت الخماسي

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

وتم معالجة مقياس ليكرت وفقا للمعادلة التالية: (Sekaran, 2010)

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{(5-1)}{3} = 1.33$$

طول الفئة + اقل وزن = $1.33 + 1 = 2.33$ فتصبح درجة الاتفاق الأولى (1-2.33) وبمستوى متدني

وللانتقال للفئة الثانية $2.33 + 1.33 = 3.66$ فتصبح درجة الاتفاق الثانية (2.34-3.66) وبمستوى متوسط

وللانتقال للفئة الثالثة $3.66 + 1.33 = 5$ فتصبح درجة الاتفاق الثالثة (3.67-5) وبمستوى مرتفع

وبناء على المعالجة تم تحديد الأهمية النسبية وفقاً للآتي:

- درجة الموافقة المرتفعة: وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.66).
- درجة الموافقة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34 - 3.66).
- درجة الموافقة المنخفضة: وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.34)، لقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2012)، كما ونجد أن نتيجة ألفا كرونباخ الكلية كانت (81.39%)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

3.4. المعلومات العامة

جدول 2. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

المتغير	الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 25	7	13.5%
	25 - 35	13	25%
	36 - 45	19	36.5%
	أكبر من 46	13	25%
المجموع		52	100%

مما سبق نلاحظ أن الغالبية تنتهي إلى الفئات العمرية 25 - 45 حيث أن هذه النسبة مثلت ما يقارب (61.5 %) من مجتمع الدراسة، وهذه دلالة على أن غالبية الفئة العمرية لمجتمع الدراسة من ذوي الفئة العمرية المتوسطة، مما يشير إلى أنها فئة لها القدرة على العطاء وبذل الجهد والتفاني في العمل.

جدول 3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	5	9.6%
	بكالوريوس	24	46.2%
	ماجستير	15	28.8%
	دكتوراه	8	15.4%
المجموع		52	100%

أظهرت نتائج الدراسة بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما هو موضح بالجدول رقم (2) وكما يلي: وزعت نسبة المؤهل العلمي على عينة الدراسة وعلى النحو التالي أن ما نسبته 9.6% من عينة الدراسة تحمل الشهادة المتوسطة دبلوم متوسط وأن الغالبية العظمى من عينة مجتمع الدراسة شكل ما نسبته 46.2% من حملة البكالوريوس ونسبة 28.8% من حملة شهادة الماجستير وأن ما نسبته 15.4% تحمل شهادة الدكتوراه، ومن خلال ما سبق نلاحظ أن هناك نسباً لا بأس بها بالنسبة لشهادات الدراسات العليا المتخصصة حيث شكلت ما نسبته (43.8%) من عينة الدراسة.

جدول 4. توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
التخصص	محاسبة	27	51.9%
	إدارة أعمال	4	7.7%
	تجارة واقتصاد	11	21.1%
	علوم مالية ومصرفية	7	13.5%
	أخرى	3	5.8%
المجموع		52	100%

من خلال الاستطلاع والنظر في الجدول الخاص بتحليل عينة الدراسة للتخصص نرى أن تخصص المحاسبة والذي يشكل ما نسبته 51.9% من عينة الدراسة هو المسيطر على شغل وظائف التدقيق والمدققين بينما التخصصات المالية والتي لها علاقة مباشرة بالمحاسبة والتدقيق شكلت النسبة المتبقية من حجم العينة ، أما الآخر فكانت تتمثل في تخصص القانون التجاري واكمل أصحابها للحصول على الشهادات المهنية .

جدول 5. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	مدقق رئيسي	4	7.7%
	شريك	9	17.3%
	مساعد مدقق	22	42.3%
	مساعد مدير	17	32.7%
المجموع		52	100%

شكلت وظيفة المدقق الرئيسي ما نسبته 7.7% من حجم العينة إلا أن المدقق الشريك شكل نسبته 17.3% من حجم عينة الدراسة فيما شكلت وظيفة مساعد المدقق ما نسبته 42.3% والمهام الأخرى لعملية التدقيق شكلت ما نسبته 32.7% من حجم العينة ومن خلال ما سبق نلاحظ أن غالبية مجتمع الدراسة أشخاص متمرسون في مزاولة المهنة .

جدول 6. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	8	15.4%
	6 - 10 سنوات	11	21.2%
	11 - 15 سنوات	12	23.1%
	16 سنة فأكثر	21	40.4%
المجموع		52	100%

من خلال نتائج تحليل خبرات عينة الدراسة نلاحظ أن نسبته 63.4% من عينة الدراسة تتمتع بخبرة تزيد عن 10 سنوات وهذا يدل على المقدرة والقدرة المكتسبة لعينة الدراسة من خلال الخبرة الواسعة والعميقة لها وأن ما نسبته 36.6% من هم دون العشر سنوات خبرة وهذا أيضاً يدل على أن عينة الدراسة تتمتع بخبرة جيدة وقوية .

4.4. عرض نتائج الدراسة

لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة على فقرات الاستبانة على النحو التالي:

جدول 7. الانحراف المعياري والوسط الحسابي للفرضية الأولى

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1	تقوم إدارة الشركة بوضع خطة إستراتيجية واضحة المعالم والالتزام بها من خلال بطاقة الأداء المتوازن.	0.673	4.31
2	تضع إدارة الشركة خطة عمل سنوية تنسجم وتتوافق مع الخطة الإستراتيجية للشركة بناء على بطاقة الأداء المتوازن.	0.673	4.31
3	تضع إدارة الشركة خطط بديلة لمواجهة التغيرات والمستجدات على الصعيد الداخلي والخارجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن.	0.630	3.73
4	تضع إدارة الشركة برامج سياسات وإجراءات لازمة كخطوات عمل تنفذ بها الخطة السنوية من خلال بطاقة الأداء المتوازن.	0.696	4.42
5	تضع إدارة الشركة معيار لقياس الأداء المناسب لتحديد الانحرافات ومعالجتها بناء على بطاقة الأداء المتوازن.	0.781	3.69

نلاحظ من الجدول رقم (7) بأن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطها الحسابي أكبر من متوسط أداة القياس (3) وهذا مؤشر إيجابي .

جدول 8. الانحراف المعياري والوسط الحسابي للفرضية الثانية

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
6	مشاركة المساهمين في إجراء تعديلات على النظام الأساسي للشركة يساهم في خلق وإبداع وتطوير في نهج السياسات المرسومة .	0.671	4.48
7	إن اطلاع المساهمين على التغيرات الأساسية التي تقوم بها إدارة الشركة يساهم في تطوير أداء الشركة من خلال التغذية الراجعة .	0.671	3.48
8	إن وجود فعالية بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتحقيق استمرارية الشركة يساهم في رفع كفاءة الأداء والاستمرارية في رسم سياسات واضحة .	0.698	3.94
9	امتلاك أعضاء مجلس الإدارة الخبرة والمعرفة الكافية بأمور الشركة ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء وسياساتها المتبعة .	0.669	4.56
10	إن الوضوح والشفافية في تطبيق معايير الرقابة على جودة التدقيق يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن.	0.671	4.52
11	لوجود (النزاهة ، الحياد ، العدالة) لدى الشركة يساعد في رفع الإنتاجية بشكل منافس واستراتيجي ضمن الخطة المرسومة .	0.668	4.15

نلاحظ من الجدول رقم (8) بأن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطها الحسابي أكبر من متوسط أداة القياس (3) وهذا أيضاً مؤشر إيجابي .

جدول 9. الانحراف المعياري والوسط الحسابي للفرضية الثالثة

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
12	يلتزم الموظفون بتطبيق القوانين والأنظمة جنباً إلى جنب مع إدارة الشركة من خلال السياسات المرسومة في بطاقة الأداء المتوازن.	0.754	4.48
13	إن الامتثال يوفر الحماية اللازمة للمستثمرين بإتباع الممارسات المثل بالشركة من خلال السياسات المرسومة في بطاقة الأداء المتوازن.	0.634	3.90
14	إن الامتثال كوظيفة يؤدي دوراً أساسياً في الحفاظ على سمعة ومصداقية الشركة من خلال السياسات المرسومة في بطاقة الأداء المتوازن.	0.622	3.75
15	إن الامتثال كإدارة تساهم في إعداد منهجية فعالة لضمان التزام الشركة بجميع القوانين والتشريعات المعمول بها .	0.693	4.40

من الجدول رقم (9) بأن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطها الحسابي أكبر من متوسط أداة القياس (3) وهذا مؤشر إيجابي .

جدول 10. الانحراف المعياري والوسط الحسابي للفرضية الرابعة

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
16	تغير المدقق الخارجي بشكل متكرر يساعد في تعزيز وفهم العلاقات المالية الغير مسموح ومصرح بها مما يؤدي إلى تعزيز الاستقلالية	0.670	4.54
17	للموضوعية وعدم وجود مصالح مشتركة وشخصية عند الفحص يساعد على عدم التحيز ويعزز من استقلالية المدقق الخارجي	0.713	3.96
18	التزام المدقق الخارجي بقواعد وسلوكيات المهنة يعزز من الاستقلالية	0.750	4.42
19	تعين المدقق الخارجي وعزلة من قبل الهيئة العامة للمساهمين يعزز من الاستقلالية	0.637	3.71
20	وجود قيود قانونية وجرائية للجهات الرقابية ومساءلة المدقق ساعدت على دعم الاستقلالية	0.670	4.54

من الجدول رقم (9) بأن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطها الحسابي أكبر من متوسط أداة القياس (3) وهذا مؤشر إيجابي .

5.4. اختبار الفرضيات

الفرضية 01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

جدول 11. اختبار الفرضية الأولى

t المحسوبة	t الجدولية	sig t	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
16.160	2.007	0.000	رفض

لقد تم استخدام اختبار One sample T-Test وتشير نتائج الجدول إلى أن قيمة t المحسوبة = أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية HO ونقبل البديلة HA، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية 02 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

جدول 12. اختبار الفرضية الثانية

t المحسوبة	t الجدولية	sig t	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
18.509	2.007	0.000	رفض

لقد تم استخدام اختبار One sample T-Test وتشير نتائج الجدول إلى أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية HO ونقبل الفرضية البديلة HA، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية جراء استخدام مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية 03: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق الامتثال في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

جدول 13. اختبار الفرضية الثالثة

t المحسوبة	t الجدولية	sig t	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
15.447	2.007	0.000	رفض

لقد تم استخدام اختبار One sample T-Test وتشير نتائج الجدول إلى أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية HO ونقبل البديلة HA، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية جراء تطبيق الامتثال في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية 04: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستقلالية المدقق في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

جدول 14. اختبار الفرضية الرابعة

t المحسوبة	t الجدولية	sig t	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
17.225	2.007	0.000	رفض

لقد تم استخدام اختبار One sample T-Test وتشير نتائج الجدول إلى أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية HO ونقبل الفرضية البديلة HA، والتي تشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية جراء الاعتماد على استقلالية المدقق في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

5. خاتمة

- هدفت الدراسة لقياس التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين بطاقة الأداء المتوازن كدراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي لمجتمع الدراسة فقد توصل الباحث إلى بعض النتائج وهي:
- يعتبر التدقيق الإستراتيجي هدف حديث من أهداف التدقيق المعاصر، حيث أنه يسعى للإجابة عن عدة تساؤلات حول استراتيجيات وخطط هذه الشركات .
 - التدقيق الإستراتيجي يمكن من متابعة وملاحظة وتعديل أية انحرافات عن مسارها الإستراتيجي من خلال التدقيق على بطاقة الأداء المتوازن.
 - لنجاح التدقيق الإستراتيجي وتأثيره على تحسين بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن يستند التدقيق على فهم الإستراتيجيات السليمة للمؤسسة ووجود الحلول المرنة للمفاجئات الغير متوقعة .
 - يعطي التدقيق الإستراتيجي للمؤسسة قدرة على مراقبة وتعديل أي ضعف في تنفيذ محاور بطاقة الأداء المتوازن وتصحيح المسارات المرسومة .
 - كلما زادت الشركة من الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يتحسن تقييم الأداء الإستراتيجي لها .

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها أعلاه قمنا بتقديم مجموعة من المقترحات البحثية على النحو الموالي :

- توصي الدراسة بضرورة عمل دراسات حول التدقيق الإستراتيجي ومحاور بطاقة الأداء المتوازن
- ضرورة الاهتمام بالتدقيق الإستراتيجي وتطويره على نحو يخدم أهداف الشركات وغاياتها .
- ضرورة تطوير الأساليب الإدارية والمحاسبية والمعلوماتية لكي تواكب التطور في بيئة الأعمال .
- ضرورة تطوير مهارات الكوادر البشرية لدى المؤسسات وخاصة في أقسام الرقابة الداخلية في مجال التدقيق الإستراتيجي.
- ضرورة استخدام تقنيات حديثة لقياس الأداء وخاصة بطاقة الأداء المتوازن كونها تهتم بالأمور المالية وغير المالية .

6. قائمة المراجع

- إبراهيم بن يمينه، التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية معسكر الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، العدد 4 المجلد الثاني، 2018.
- احمد شوقي سليمان سليمان، المراجعة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 40 2015، ص ص 58، 74.
- أحلام قراوي، نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة سطيف 1 ، دار الرافد للنشر، المؤتمر الدولي الشامل للقضايا النظرية وسبل معالجتها العلمية، المجلد الأول، يناير 2021 ص ص 47- 57.
- رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلد 10 العدد 4، سنة 2019 ص ص 28 – 76
- زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص : 276.
- سكاد مراد، التدقيق الإستراتيجي ودوره في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات دراسة ميدانية لبعض المؤسسات في ولاية سطيف، مجلة العلوم الإقتصادية والتيسير، العدد 15، 2015 ص ص 377- 412
- عمر المايادة، حمزة بن عمر، محمد فضل، محمد البشير، أثر تطبيق نموذج الجيل الثالث (BSC III) لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية ، دراسة حالة مؤسسة نפטال ، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة ، المجلد 6 العدد 2 ص ص 163- 187
- عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006، ص : 144.

- علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2010/08/15)، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>.
- فاضل نبي، عبد الناصر إبراهيم نور، جمال أنور يابة، أثر أبعاد التدقيق الإستراتيجي في الحد من حالات الاحتيال المالي – دراسة استطلاعية تحليلية لأراء المدراء الإداريين والماليين في عينة من الشركات المساهمة في إقليم كردستان – العراق ، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد 40، العدد 111، 2020.
- محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيه 2005، ص:26.
- محمد قطب ومحمد يحيى، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، العدد 15، جانفي 2016، ص ص 98-109
- هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ص :18.
- Chang, P. Strategic Audits : A Necessity for Transforming Business. 1st Edition ,USA, 2010, p.2
- Gordon Doaldson , A New Tool for Boards : The Strategic audit , Harvard Business Review ,1995 sit : <https://hbr.org/1995/07/a-new-tool-for-boards-the-strategic-audit> 25/12/2021
- Horngren ,Ch .& Dater, S., Foster, G . Cost Accounting a managerial Emphasis . 13th Edition ,prentice –Hall , USA , 2009 , p. 464 [https:// meemapps .com /term/Vompliance](https://meemapps.com/term/Vompliance).
- Grundy ,T. Strategic audit : why it's vital to give your strategy a health check . GALE , Cen gage Learning , Chartered Institue of Management Accountants (CIMA) , 2008, p.44
- Kasi , The Strategic Planning Process , 2009 [https:// www.Linkedin.Com](https://www.Linkedin.Com)
- Karim ,A., Al-Shatnawi, H., Jaf., R., Al-Kae , F., & Hamawandy, N ., (2020) The role of adopting strategic audit to improve audit quality . Journal of Critical Reviews, 7(11) pp. 25556-2568
- Larmore,C., How To Conduct An External Strategic Management Audit [https:// meemapps.com/term/Compliance](https://meemapps.com/term/Compliance)
- Laura Diana Radu & Sabina Cristiana Necula , Discussions on Qualitative Assessment or Risk Quantification in Adoptin Decisions Concerning Risk in Financial Auditing , Recent Researches in Applied Mathematics , 2010, sit : [https:// mpra. ub. unimuenchen .de /51543](https://mpira.ub.unimuenchen.de/51543)
- Muhammad Atif Akbar & Ali Sajid , Strategic audit of Emirates Global Islamic Bank Limited , Shadman , Pakistan , New York Science Journal, Volume 3 ,No.3, 2010 Robert Kaplan and David Norton: The Blanced Score Card: Translating strategy into action. Harvard Businen School. 1996.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2012). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, (6thed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
- Shible, T., Salih, I .,Abdul,G., &Rahma (2020) . The Rol of the Strategic Audit in Improving Industrial Companies' Performance : A field Study of Companies Operating in Basra Province , Iraq , International Journal of Innovation , 12(5), pp 1274 -1296
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger , Statgic Management and Business Policy : Concept ,13th edition , Prentice Hall ,2011 , p.28
- Weil Michel , l'audit strategique: qualite et efficacite des organsation, AFNOR, Paris ,1999 ,p42

للاستشهاد بهذا المقال وفق طريقة (APA) :

أيمن محمد الشنطي. (2022). التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية. مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية. المجلد 04 / العدد 2022-02.