

جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

### بعنوان

## فاعلية التدقيق الإستراتيجي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية بولاية أدرار

إشراف الدكتورة:

بن شريف مبروكة

إعداد الطالبة:

- راشقي هاجر

- يوسف يمينة

لجنة المناقشة:

رئيسا	استاذ محاضر	بن العرية محمد
مشرفا	استاذ محاضر	بن شريف مبروكة
مناقشا	استاذ محاضر	ولد باحمو سمير

الموسم الجامعي

2022 - 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
University Ahmed Draia of Adrar  
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أحمد دراية- أدرار  
المكتبة المركزية  
مصلحة البحث البيولوجرافي

## شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): ..... دين الشريعة صيركة .....  
المشرف مذكرة الماجستير الموسومة بـ: ..... قائمة التدقيق الاستراتيجي في تقييم .....  
الإداء بالمشروعات الاقتصادية بولاية أدرار .....  
من إنجاز الطالب(ة): ..... رشاد شوقي .....  
و الطالب(ة): ..... يوسف بوعبي .....  
كلية: ..... العلوم الاقتصادية والتجارية .....  
القسم: ..... العلوم التجارية .....  
التخصص: ..... تدقيق حسابات .....  
تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/05/30 .....  
أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعدلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين  
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.  
ويمكنهم إيداع النسخ الورقية (02) والايكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في: ..... 20 JUIN 2022

مساعد رئيس القسم:



ملاحظة: لا تقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها ..... إلى من سهرت الليالي تنير دري  
إلى نبع الحنان والعطف إلى أجمل ابتسامة في حياتي إلى أروع امرأة في الوجود: أمي الغالية  
إلى من علمني أن الدنيا كفاح ..... وصلاحها العلم والمعرفة.  
إلى الذي لم ينخل علي بأي شيء ..... إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي إلى أعظم وأعز  
رجل في الكون: أبي العزيز.  
وإلى عائلتي الكريمة فردا .

إحقاقا للحق واعترافا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الفاضلة بن الشريف مبروكة،  
لقبولها الإشراف على مذكرتنا بدعمها وبتقديمها لنا كل النصائح الضرورية التي ساعدتنا بالدرجة  
الأولى في إنجازها.  
وإلى عائلتي الكريمة فردا

وإلى الذين ظهرت بهم الأقدار كهدية ، إخوتي فعرفوا معنى الأخوة صديقاتي اللواتي ساعدوني في اتمام  
مذكرتي .

وأهديه أيضا إلى كل من له أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي .

وفي النهاية نقول إنه إن كان في هذا العمل خير فإنه بتوفيق من الله سبحانه وتعالى الذي منَّ  
علينا بغطائه ثم بنصح من أساتذتنا وتوجيهاتهم جزاهم الله عنا خير الجزاء وإن كان فيه خطأ فمن  
أنفسنا .

يمينة  
هاجر



## كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله تعالى الذي وفقنا للوصول إلى ما نحن عليه اليوم،  
كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذتنا ومشرفتنا الدكتورة بن  
شريف مبروكة ونشكر كل من ساندنا وساعدنا ولم يبخل علينا ولو  
بمعلومة بسيطة ، كما نتقدم بالشكر لكافة الاساتذة الذين تكونا على يدهم  
في طور الماستر.



## فهرس المحتويات:

الصفحة	العناوين
	الاهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدقيق الإستراتيجي وتقييم الاداء</b>	
05	تمهيد
11-6	المبحث الأول: الادبيات النظرية للتدقيق الإستراتيجي
7-6	المطلب الأول: مفهوم التدقيق الإستراتيجي
8	المطلب الثاني: اهمية التدقيق الإستراتيجي
9-8	المطلب الثالث: خصائص التدقيق الإستراتيجي
9	المطلب الرابع: أهداف التدقيق الإستراتيجي
11-10	المطلب الخامس: مراحل التدقيق الإستراتيجي
13-11	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لتقييم الأداء
11	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وفوائده
12	المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء
13-12	المطلب الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء
13	المطلب الرابع: شروط نجاح عملية تقييم الأداء
14	خلاصة الفصل الاول
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
15	تمهيد الفصل الثاني
16	تمهيد الفصل الثاني
18-17	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتدقيق الإستراتيجي
18-17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
18	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
20-18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم الأداء

19-18	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
20	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل الثاني
22	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>
23	تمهيد الفصل الثالث
29-24	المبحث الأول: منهجية الدراسة
24	المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة
29-24	المطلب الثاني:أداة الدراسة
41-29	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتحليل النتائج
38-29	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات
41-38	المطلب الثاني:اختبار الفرضيات
42	خلاصة الفصل الثالث
45-44	خاتمة
48-47	قائمة المصادر والمراجع
52-50	الملاحق
	الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	1 معاملات الارتباط للاتساق الداخلي لعبارات محور أداء المؤسسة بالنسبة للبعد لبيان
24	جدول ليكارت الخماسي
24	يوضح اختبار ثبات الإستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ
27-25	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي لعبارات محور التدقيق الإستراتيجي
27	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي لعبارات محور أداء المؤسسة بالنسبة للبعد الاقتصادي
28	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي لعبارات محور أداء المؤسسة بالنسبة للبعد التنظيمي
28	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي لعبارات محور أداء المؤسسة بالنسبة للبعد الاجتماعي
29	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي لعبارات محور أداء المؤسسة بالنسبة للبعد البيئي
29	توزيع افراد العينة حسب الجنس
30	توزيع افراد العينة حسب العمر
31	توزيع افراد العينة حسب المؤهل
32	توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي
33	توزيع افراد العينة حسب الخبرة
36-34	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المتوسط الحسابي لاستجابات افراد عينة دراسة التدقيق الاستراتيجي
37-36	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المتوسط الحسابي لاستجابات افراد عينة دراسة اداء المؤسسة



## قائمة الأشكال

الصفحة	البيان
30	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
31	توزيع أفراد العينة حسب العمر
32	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
33	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
34	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



## مقدمة

يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل المتغيرات المختلفة التي تعصف بالمؤسسة الاقتصادية سواء الداخلية أو الخارجية منها ، وأحد أهم الوسائل أمام المؤسسة الاقتصادية لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها تكمن في إمكانية قيامها بعملية التدقيق الاستراتيجي.

إذ يعتبر هذا الأخير نقطة البداية الأكثر أهمية في تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الاستراتيجية ويتضمن تحليلا مفصلا لأداء كافة جوانب الوظائف والأنشطة المختلفة في المؤسسة ، وأداء خططها الاستراتيجية النشطة حاليا، إذ يرتبط مفهوم الأداء بشكل وثيق بالإدارة الإستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء إدارة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الرئيسية .

وعلى ضوء ما سبق عرضه نتجلى معالم إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن بلورتها في السؤال الجوهرى التالي:

### مامدى مساهمة التدقيق الاستراتيجي في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية ؟

وينطوي السؤال الجوهرى على عدة أسئلة فرعية نذكر منها:

- مامفهوم التدقيق الاستراتيجي؟ وماهي مجالات تطبيقه ؟

- مامفهوم تقييم وتقويم الاداء في المؤسسات؟

- مامدى فاعلية التدقيق الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار؟

**فرضيات الدراسة:** كإجابات مؤقتة للأسئلة السابقة نقوم بعرض مجموعة من الفرضيات التي سيتم من خلال الدراسة اختبار صحتها :

- لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية لتبني التدقيق الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار في تقييم الاداء بالنسبة للبعد الاقتصادي عند مستوى معنوية 5%.

- لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية لتبني التدقيق الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار في تقييم الاداء بالنسبة للبعد التنظيمي عند مستوى معنوية 5%.

- لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية لتبني التدقيق الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار في تقييم الاداء بالنسبة للبعد الاجتماعي عند مستوى معنوية 5%.

- لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية لتبني التدقيق الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار في تقييم الاداء بالنسبة للبعد البيئي عند مستوى معنوية 5%.

### أهمية البحث:

-يعتبر هذا البحث مساهمة نظرية في خصوصية موضوع التدقيق الاستراتيجي إذ يعتبر موضوعا نادرا في الساحة العلمية والعملية خاصة في الجزائر

- تأتي أهمية هذا الموضوع من خلال ربطه بين التدقيق الاستراتيجي وأداء المؤسسات الاقتصادية .

-وتظهر أهمية الدراسة كذلك في إيضاح الدور الذي يؤديه التدقيق الاستراتيجي في الرفع وتحسين أداء المؤسسة والى تحقيق أداء أفضل يكفل إستمراريتها ويحقق إستراتيجيتها.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها من خلال ما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم التدقيق الاستراتيجي ومدى تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية.
- معرفة مدى فاعلية تطبيق مفهوم التدقيق الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.
- توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء وطرق تقييمه .

### دوافع اختيار الموضوع :

يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى اعتبارات ذاتية وموضوعية نوردتها في ما يلي :

### دوافع ذاتية

- الميول الشخصي حول موضوع التدقيق.
- إثراء رصيدنا المعرفي حول التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء
- إثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث
- تلازم الموضوع مع مسارنا الدراسي

### دوافع موضوعية

- قلة الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتدقيق الإستراتيجي وتقييم الأداء بالجزائر

### حدود الدراسة :

**الحدود الزمنية :** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين شهر فيفري إلى ماي 2022 كما كانت قد بدأت الدراسة النظرية بين شهر جانفي إلى فيفري من نفس السنة .

### الحدود المكانية:

اقتصر البحث على مجموعة من المهنيين متخصصين في ولاية أدرار وذلك بالتركيز على مدققي حسابات في مؤسسات اقتصادية.

### المنهج المتبع :

للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات ونظرا لطبيعة الموضوع اتبعنا المنهج الوصفي والتحليلي وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل موضوعنا ثم تعقبها بالتحليل والدراسة .

### صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على الدراسات السابقة الأجنبية وترجمتها في ما يخص الموضوع
- صعوبة إيجاد مراجع تجمع بين الأداء والتدقيق الإستراتيجي

### تقسيم البحث :

بهدف الإلمام بجميع جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة كما يلي:

- مقدمة عامة تناولنا فيها إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، دوافع إختيار الموضوع، حدود الدراسة، المنهج المتبع، صعوبات الدراسة.
- خصصنا الفصل الأول لدراسة الإطار المفاهيمي للتدقيق الإستراتيجي وتقييم الأداء، من خلال مبحثين حيث تم التطرق في المبحث الأول الأدبيات النظرية المتعلقة بالتدقيق الإستراتيجي
- أما المبحث الثاني تضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بتقييم الأداء
- أما الفصل الثاني تناول الأدبيات التطبيقية من خلال عرض الدراسات السابقة ومناقشتها.
- فيما يخص الفصل الثالث فخصصناه لدراسة ابعاد هذا الموضوع من الناحية التطبيقية في الواقع ، وهذا من خلال مبحثين في المبحث الاول منهجية الدراسة اما المبحث الثاني فتناول عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتدقيق الاستراتيجي وتقييم الأداء

**تمهيد**

أثناء القيام بعملية التدقيق الاستراتيجي يجب أن ينصب الاهتمام عند إجراء عمليات التدقيق الإستراتيجية على متابعة العوامل الداخلية و الخارجية ، وقياس الأداء الفعلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، ويعد التدقيق الاستراتيجي من الأمور الحيوية إذ أن نجاحه في الغد يترتب على دقة متابعة أعمال اليوم وتقييمها باستمرار، على عكس الأداء فرغم تقارب وجهات نظر الباحثين حوله بوصفه مفهوما عاما يعكس مدى نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها ، إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغة نهائية لمفهوم تقييم الأداء بشكل محدد ودقيق ، بسبب تنوع المجالات التي تسعى المؤسسة إلى تقييم أدائها.

## المبحث الأول : الإطار النظري للتدقيق الإستراتيجي

تعد الإدارة الاستراتيجية أداة هامة في أي مؤسسة ، ونظرا لعجز أنواع التدقيق الأخرى في تقديم تقييم شامل لعملية الإدارة الاستراتيجية ، دعت الحاجة لإيجاد نوع جديد من التدقيق يساعد متخذي القرارات في صناعة القرار ، وتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وقد أطلق على هذا النوع من التدقيق بالتدقيق الاستراتيجي . وسنحاول في هذا المبحث بعرض مفهوم التدقيق الاستراتيجي وأهميته وخصائصه و مراحلها .

### المطلب الأول: مفهوم التدقيق الاستراتيجي

قبل التطرق إلى مفهوم التدقيق الاستراتيجي سنستعرض مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية ومفهوم التدقيق

#### (1) تعريف الإستراتيجية:

- تعريف (Chandler 1962) الإستراتيجية بأنها: تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة، واختيار طرق التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>
- وحسب (بن يمينة إبراهيم) يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها أسلوب تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

#### (2) تعريف الإدارة الإستراتيجية:

وردت عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية نذكر منها:

#### ❖ تعريف (Thomas & Hunger):

هي مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى للشركة. حيث تضمن المسح البيئي (خارجية وداخلية)، وصياغة الخطة الإستراتيجية طويلة المدى، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة.<sup>3</sup>

-دراسة الإدارة الإستراتيجية تؤكد على رصد وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف في المؤسسة

#### ❖ تعريف (Helfer & Kalika & Orsoni):

يعرفها بأنها مجموعة من المهام من الإدارة العامة، والتي تهدف إلى تأمين المؤسسة وسبل تطويرها مع توفير الوسائل التنظيمية لتحقيق ذلك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص167.

<sup>2</sup> بن يمينة إبراهيم، التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، 2018، ص3.

<sup>3</sup> Thomas L.Wheelen & J. David Hunger Strategic Management and Business Policy Concepts , 11th ed Prentice Hall, 2008, p03.

<sup>4</sup> J.Helfer & M.Kalika & J.Orsoni ، «Management Stratégie et Organisation» 7Ed ، Vuibert ، paris ، p12.



❖ وتعرف أيضا بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاء بالمدى البعيد.<sup>1</sup>

### (3) تعريف التدقيق

-تعريف (BONNAULT-GERMOND): التدقيق هو اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها، في الصورة الصادقة على الموجودات في الوضعية المالية ونتائج المنشأة.<sup>2</sup>

- وعرف أيضا بأنه نشاط رقابي مستقل موضوعي تقويمي واستشاري من شأنه تقديم التأكيدات اللازمة وإبداء التوصيات التي تحقق قيمة مضافة وتزيد من فعالية المؤسسة وتؤدي إلى تحسين أدائها ويساعد هذا النشاط على تحقيق أهداف المؤسسة بوضع أساليب منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية من إدارة المخاطر.<sup>3</sup> بعد التطرق إلى مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والتدقيق سنقوم بتعريف التدقيق الاستراتيجي وأهميته وخصائصه وأهم مراحلها:

### (1) التدقيق الاستراتيجي: اقتبست فكرة التدقيق الاستراتيجي من علم المحاسبة والتدقيق المحاسبي، وذلك

لفحص عملية الإدارة الاستراتيجية وتشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسة في تنفيذ خططها الإستراتيجية وقد تعددت التعاريف التي أعطيت للتدقيق الاستراتيجي نذكر منها:

-**تعريف عبد الفتاح المغربي:** يعتبر التدقيق الاستراتيجي الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإستراتيجية، ويجب إن ينصب الاهتمام عند إجراء عمليات التدقيق الإستراتيجية على متابعة العوامل الداخلية والخارجية، وقياس الأداء الفعلي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويعد التدقيق الاستراتيجي من الأمور الحيوية للنجاح في الغد يترتب على دقة متابعة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار.<sup>4</sup>

**تعريف (Tony Grundy):** هو عبارة عن أسلوب منهجي منظم وشامل للعمليات الإستراتيجية، وإستراتيجية المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف 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.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 2009، ص167.

<sup>2</sup> طواهر محمد التهامي وصادقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003 ص 11.

<sup>3</sup> محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، أسكندرية، 2007، ص126.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، المكتبة المعاصرة، مصر ، 2006.

<sup>5</sup> Grundy Tony، strategic audit : Why it's vital to give your strategy a Heath check، Financial Management(Uk)، Sep2007.

**تعريف محمد مرسى:** هو عبارة عن عملية فحص ودراسة المؤسسة ككل أو استراتيجيات وحدات النشاط المختلفة داخلها بغرض تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة وما يرتبط بها من استثمارات رأسمالية قد حققت النتائج المرجوة أم لا.<sup>1</sup>

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

### المطلب الثاني: أهمية التدقيق الاستراتيجي

تتمثل أهمية التدقيق الاستراتيجي في ما يلي:<sup>2</sup>

- التأكد من أن المؤسسات مازالت تضيف قيمة من خلال الفحص الشامل للموقف الاستراتيجي للمؤسسة
- التخلص من الممارسات الغير الضرورية والتي إذا تم الاستغناء عنها سيؤدي إلى تحقيق وفرة في التكاليف، وزيادة في الإيرادات، ورفع كفاءة الأداء بالمؤسسة.
- تقييم مدى نجاح العمليات التي نفذت، وذلك بالتحقق من تقدم العمليات ومن وصولها للمستويات المستهدفة والمحددة.
- تقديم الإرشادات والتوصيات اللازمة أولاً بأول لمعالجة القصور والسلبيات في الوقت المناسب.
- التأكد من عدم تعارض أهداف وخطط وسياسات المؤسسة مع قراراتها الإستراتيجية من خلال عمليات فحص وتقييم البيئة الداخلية والخارجية بالمؤسسة.
- معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة، ومواجهة التحديات التي تواجهها والعمل على تقليصها إلى أدنى مستوى.

### المطلب الثالث: خصائص التدقيق الاستراتيجي

يتميز التدقيق الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص سنحاول بلورتها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

1. الشمولية: أي أن عملية التدقيق الاستراتيجي تشمل جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية، التي وضعت لتحقيق أهداف المؤسسة،
2. الاستقلالية: أي عدم تأثر المدقق أو أي شخص مشارك في التدقيق بطرف ثالث سواء كان طوعاً أو كرهاً أو مشاركة لا بالترغيب ولا بالترهيب، وفي التدقيق الاستراتيجي كذلك يجب على المدقق أن يكون مستقلاً مثله مثل مراجع الحسابات، وبالتالي يجب عليه أن يكون عضواً من أعضاء التدقيق

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

<sup>2</sup> أحمد شوقي سليمان، المراجعة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 40، سبتمبر 2015، ص 74.

<sup>3</sup> أحمد شوقي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 71.

الاستراتيجي (سواء كان عضو من داخل أو من خارج المؤسسة أو كان محاسباً أو التخصصات الأخرى)، متمتعاً بالاستقلال التام والذي يتيح له القدرة على إبداء رأيه بكل وضوح، من أجل الوصول إلى الهدف المرجو من التدقيق الاستراتيجي بكل فاعلية وكفاءة.

3. **الموضوعية:** أي أن التدقيق الاستراتيجي يكون مبنيًا على أسس موضوعية مدعومة بأدلة الإثبات بدون أي مؤثرات ذاتية (الحقد والحسد و التعصب و الخلفيات والطبع)، ومع عدم تقديم أية تنازلات تؤثر على جودة العمل.

4. **الحفاظ على العلاقات:** أي يجب على التدقيق الاستراتيجي الحفاظ على جميع العلاقات التي ترتبط بها المؤسسات، وأن تأخذ دائماً بعين الاعتبار ضرورة الحفاظ على هذه العلاقات عند القيام بأعمال التدقيق الاستراتيجي وتحديد وتفسير وتطوير تلك العلاقات بين المؤسسة وكل من \*العاملين والعملاء والموردين والمنافسين ...\* والقيام بتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها والعمل على اتساع مجالها وكيفية تخصيص الموارد للحفاظ على هذه العلاقات ودعمها.

5. **الدورية والاستمرارية:** تتميز عملية التدقيق الاستراتيجي بمعالجة الانحرافات المتعلقة بالأعمال الإستراتيجية أول بأول فور وقوعها وإعطاء توصيات وتصحيحات سريعة قبل التماهي في الانحرافات لفترات مستقبلية بعيدة .

6. **المنهجية:** تتم عملية التدقيق الاستراتيجي بشكل عام بصورة منهجية ومحددة للأعمال التي تغطيها عملية التدقيق، وبالتالي فإن التدقيق الاستراتيجي لا يبعد عن المنهج العام لعملية التدقيق بصفة عامة، وذلك لكونها احد أشكاله، وذلك باستعمال تقنيات التحليل وتقديم النتائج.

### المطلب الرابع: أهداف التدقيق الاستراتيجي:

يتمثل الهدف الرئيسي للتدقيق الاستراتيجي في فحص عمليات الإدارة الإستراتيجية لضمان نجاح إستراتيجية المؤسسة وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، ومن خلال تعاريف الباحثين للتدقيق الاستراتيجي استخلصنا الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسة في تنفيذ مخططاتها الإستراتيجية.
- ✓ تحديد درجة فعالية المؤسسة في علاقاتها مع المجتمع من حيث الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية، من حيث درجة استجاباتها لحاجات الزبائن، والانطباع الذهني لدى الزبائن عن المؤسسة.
- ✓ تقييم نتائج الأداء الحالي مثلاً (العائد على الاستثمار، والربحية)
- ✓ توليد وتقويم وانتقاء أفضل إستراتيجية بديلة في ضوء نتائج التحليل.
- ✓ التقويم للاستراتيجيات المنفذة مقابلة نظم التغذية العكسية وأنشطة التخطيط الحد الأدنى من الانحرافات من الخطط.
- ✓ تحليل العوامل الإستراتيجية، وتشخيص مجالات المشكلات، ومراجعة رسالتها وأهدافها عند الضرورة.

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، 2010، ص 227.

## المطلب الخامس: مراحل التدقيق الاستراتيجي

تقسم خطوات التدقيق الاستراتيجي على النحو التالي:

1. التشخيص: لتحديد كيف، وأين وما هو عمق التحليل الذي تظهر الحاجة إليه. فهو يتضمن مايلي:<sup>1</sup>

1/1- جمع الوثائق والمعلومات ومراجعتها وتحليلها ومن أهم هذه الوثائق:

\*الخطة الإستراتيجية

\*خطط الأعمال والعمليات

\*ترتيب المؤسسة

1/2- مراجعة الأداء المالي، والسوق والعمليات مقابل قواعد المقارنة وأعراف الصناعة لتحديد الاختلافات الرئيسية ونشوء الاتجاهات.

1/3- توليد فهم مايلي:

- الأدوار الأساسية، والمسؤوليات وما يقرره من علاقات

- عمليات اتخاذ القرار وصنع القرار

- العلاقات المتداخلة بين أعضاء الكادر الوظيفي ووحدات الأعمال أو العمليات.

1/4- تحديد التطبيقات الإستراتيجية وملازماتها من تركيب المؤسسة، وأنماط السلوك، والنظم والعمليات، وكذلك تحديد علاقاتها مع الإستراتيجية.

1/5- تحديد الرؤية الداخلية والخارجية، وذلك من خلال:

- مقابلة عينة منتخبة من الزبائن بعناية والتقيب عنهم وعن مصادر خارجية لفهم وجهة نظر المؤسسة.

1/6- تحديد أوجه الإستراتيجية التي تعمل جيدا، وصياغة الفرضيات ذات العلاقة بالمشكلات والفرص لتحسين الأساس الذي تعتمد عليه النتائج وتحديد كيف وماهي مستلزمات بلوغ كل منها.

2. التحليل المركزي: يتعلق بجانبين هما:<sup>2</sup>

1/2- اختبار الفرضيات التي تهتم بمشكلات وفرص التحسين على تحليل معطيات محددة، وتحديد العلاقات المتداخلة والاعتمادية بين عناصر النظام الاستراتيجي.

2/2- صياغة الاستنتاجات كنقاط ضعف في صياغة الإستراتيجية وصعوبات تنفيذها أو التفاعل بينها.

3. التوصيات: وتتمثل في ما يلي:<sup>3</sup>

- تطوير الحلول البديلة للمشكلات وطرق رسملة (تحويلها إلى رأس مال) الفرص، واختبار هذه البدائل في ضوء ما تتطلبه من موارد والإخطار، والمكافآت، والقدرة على القياس والوقت المطلوب لانجازي خطة العمل لتحسين النتائج الإستراتيجية.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008، ص409.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، 2013، ص357.

<sup>3</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

## المبحث الثاني: الإطار النظري لتقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من أبرز المفاهيم التي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين والمفكرين نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة .  
وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم مفاهيم تقييم الأداء من حيث التعريف و الفوائد ومراحل عملية تقييم الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وفوائده

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء سنقوم بعرض مفهوم الأداء.

1/ مفهوم الأداء: يرتبط مفهوم الأداء بشكل وثيق بالإدارة الإستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء إدارة المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية والغير المالية القصيرة والطويلة الأجل.<sup>1</sup>  
كما يعرف الأداء على انه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

2/ مفهوم تقييم الأداء: هو عبارة عن عملية لاحقة لاتخاذ القرار، والغرض منها هو فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الداخلية.  
- يعرف أيضا بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة، ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسببها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي السنة في الغالب.<sup>2</sup>

### 3/ فوائد تقييم الأداء: تتمثل فوائد تقييم الأداء في مايلي:<sup>3</sup>

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
- يفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها، ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة.
- يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة.
- يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية.

<sup>1</sup>Jean-pierre-Evulationdela Performance Dune PME :Le casdune entreprise Auvergnate confe rence ,Francophonede Modilation et simulation organisation et conduite dacativites dans l industrie et les services France mosimo du 23 ou 25avril 2003، p2.

<sup>2</sup>فلاح حسن حسني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، عمان، ص99.

<sup>3</sup> محمد عبد المحسن، توفيق، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر 2003-2004، ص6.

## المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بأربع مراحل مكملة لبعضها البعض وهي كما يلي:

- أ- جمع المعلومات الضرورية: أن توفر المعلومات في عملية تقييم الأداء تعد موردا أساسيا في عملية التسيير بمختلف مستوياته، إلا أن توفرها ليس بالشيء الكافي بل يجب أن تتميز بالجودة العالية، وان تكون في الوقت المناسب وهناك ثلاث مصادر من خلالها تتحصل المؤسسة على المعلومات وهي كما يلي:
  - الملاحظة الشخصية: تتمثل في وجود الملاحظين في الميدان وملاحظة ما يجري فيه.
  - التقرير أو البيان الشفوي: تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرووسيه.
  - التقارير الكتابية: تتمثل في الميزانية وجدول حسابات النتائج واليومية... الخ.<sup>1</sup>
- ب- قياس الأداء الفعلي: تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءاتها وفعاليتها، وذلك من خلال اختيارها لمجموعة مؤشرات ومعايير، ويتمثل في قياس الأداء بجانبه الكمي والنوعي. وعليه فان قياس الأداء يهدف إلى التشخيص ويمكن ان يبين لنا الانحرافات.
- ج- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب تحقيقه فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف ويعتمد في عملية المقارنة على كل من عامل الزمن وعلى أداء الوحدات والأهداف.<sup>2</sup>
- د- دراسة الانحراف وإصدار الحكم: تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية تحديد الانحراف، وتحديد نوع الانحراف سواء كان انحراف موجب أو سلبي، أو انحراف معدوم، ففي حالة ما كان الانحراف موجب فيكون لصالح المؤسسة، أما إذا كان الانحراف سالب يكون ضد المؤسسة أما إذا كان معدوم فانه لا يؤثر على نتائج المؤسسة لذا فعلى المسؤولين تحليل الانحراف وتحديد أسباب هذا الانحراف لتشجيع ما هو ايجابي ومعالجة ما هو سلبي.

## المطلب الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعية، وهناك أهداف أخرى تتمثل في ما يلي:

- تخفيض معدل مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات
- الوقوف على مستوى إنجازات المؤسسة ومقارنتها بأهدافها المسطرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 125.

<sup>2</sup> إدريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية، نماذج ومفاهيم تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 487.

- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة.<sup>2</sup>
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

### المطلب الرابع: شروط نجاح عملية تقييم الأداء

- من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق الأهداف المسطرة ولكي تؤدي دورها بنجاح يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط يمكن أن نوجزها على النحو التالي:<sup>3</sup>
- يجب أن تتوفر فيها عناصر التقييم العمومية وإمكانية الملاحظة وإمكانية التمييز.
  - يجب وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة مع مراعاة بعض العناصر المشتركة في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة أخرى.
  - يجب أن يكون تقييم المشرفين المرؤوسين قائما على أسس موضوعية، وعلى الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعيا في تقييمه لمرؤوسيه وأنه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين.
  - أن لا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الإنحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>2</sup>المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص116.

<sup>3</sup>فلاح حسن الحسني ومؤيد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص131.

**خلاصة الفصل الأول :**

من خلال عرضنا لهذا الفصل الذي تناولنا فيه مختلف التعريفات والأدبيات المتعلقة بالتدقيق الاستراتيجي وتقييم الأداء حيث خلصنا إلى أن التدقيق الاستراتيجي يؤدي إلى رفع وتحسين أداء المؤسسة والى تحقيق أداء أفضل يكفل استمراريتها ويحقق إستراتيجيتها، كما ان تقييم الاداء يفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة نقاط الضعف والوقوف على معالجتها.



# الفصل الثاني: الدراسات السابقة

**تمهيد**

بعد التطرق في الفصل السابق إلى المفاهيم النظرية للتدقيق الاستراتيجي وتقييم الأداء ، سنعرض في هذا الفصل إلى استقراء سلسلة من الدراسات السابقة بغية معرفة احدث ما توصلت إليه تلك المتعلقة بموضوع الدراسة مع بيان اوجه التشابه بين تلك الدراسات وهذه الدراسة ، ولقد تم اختيار مجموعة من الدراسات السابقة على أساس اقترابها من متغيرات هذه الدراسة.

**المبحث الأول:مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التدقيق الاستراتيجي**

في هذا المبحث سنقدم عرضا لدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت المحورين الأول والثاني من الدراسة، وهذا من خلال تقديم هدف كل دراسة، والمنهج المستخدم، إضافة إلى أهم النتائج التي توصلت إليها ثم نناقش هذه الدراسات.

**المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التدقيق الاستراتيجي**

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع التدقيق الاستراتيجي في المؤسسات، لاسيما الاقتصادية منها، وفي الآتي نقدم عرضا لها:

**1- الدراسات العربية:**

**الفرع الأول : دراسة بن يمينه إبراهيم 2020 بعنوان التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر:**هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق التدقيق الاستراتيجي وعلاقته بمختلف أبعاد الأداء ( التنظيمي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي) واتبعت الدراسة منهجين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من اجل الوصول إلى أهداف الدراسة ومن ابرز نتائجها:

- ضرورة الاهتمام بنظام التدقيق وتاثيره على النحو الذي يخدم أهداف المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر ويساعدها على تحسين أدائها

- محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء كبطاقة الأداء المتوازن لأنها تهتم بالجوانب المالية والغير المالية

**الفرع الثاني: دراسة الشارف بن داحة سعيد 2017-2018 بعنوان التدقيق الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية للمياه الجزائرية وحدة مستغانم** هدفت الدراسة إلى المساهمة في استجلاء الغموض حول التدقيق الاستراتيجي، التعريف بالتدقيق الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال المنافسة المفتوحة ثم تحديد مدى تلاءم استراتيجياتها مع متغيرات البيئة بحيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود رغبة للمؤسسة الجزائرية في التطوير والاندماج في الاقتصاد العالي.

- التدقيق الداخلي أداة يسمح بدراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة

- إعداد تقارير دورية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أداء كفى بالاستغلال الأمثل للموارد

المتاحة

**الفرع الثالث: دراسة صالح إبراهيم يونس الشعباني 2012 بعنوان ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق دراسة لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى.**هدفت الدراسة إلى عرض مدخل عام ومختصر لعملية التدقيق وتقديم إطار مفاهيمي للتدقيق الاستراتيجي وبيان أدوات ومناهج قياس الأداء

التقليدية والحديثة التي توائم مع التدقيق الاستراتيجي واستخدمت المنهج الوصفي وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء
- تزداد كفاءة وفعالية الوحدات الاقتصادية باستخدام أسلوب التدقيق الاستراتيجي.
- هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء.

### المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بتدقيق الاستراتيجي

الفرع الأول: مناقشة بن يمينه ابراهيم 2020 بعنوان التدقيق الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية\_دراسة ميدانية للمياه الجزائرية وحدة مستغانم \_

هدف الباحث من خلال دراسته إلى معرفة درجة تطبيق التدقيق الاستراتيجي وعلاقته بمختلف أبعاد الأداء (التنظيمي، الاقتصادي، الاجتماعي) في حين إن دراستنا تهدف إلى معرفة مدى فاعلية تطبيق التدقيق الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، وتشابهت الدراستان في طريقة معالجة إشكالية الدراسة من خلال استبيان إحصائي ، إلا انه اختلفت الدراستان في الإطار المكاني والزمني حيث أجرى الباحث دراسته بولاية معسكر سنة 2020 ، في حين أن دراستنا أجريت على مستوى ولاية ادرار سنة 2022.

الفرع الثاني: مناقشة الشارف بن مداحة سعيد 2017-2018 بعنوان التدقيق الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية \_دراسة ميدانية للمياه الجزائرية وحدة ومستغانم \_

تشابهت الدراستان من خلال الهدف حيث تهدف الدراسة إلى المساهمة في استجلاء الغموض حول التدقيق الاستراتيجي ، حيث إن دراستنا تسعى بالإضافة إلى ذلك مدى تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية، إلا إن الدراستان يختلفان في طريقة معالجة إشكالية الدراسة فاعتمد الباحث أسلوب دراسة حالة في حين اعتمدنا على استبيان إحصائي.

الفرع الثالث: مناقشة صالح إبراهيم يونس الشعبان 2012 بعنوان ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق دراسة لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى

تشابهت الدراستان من خلال الهدف حيث يهدف الباحث إلى عرض مدخل عام ومختصر لعملية التدقيق وتقديم إطار مفاهيمي للتدقيق الاستراتيجي في حين إن دراستنا تهدف إلى تسليط الضوء على مفهوم التدقيق الاستراتيجي ومدى تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية، وتشابهت الدراستان في طريقة معالجة إشكالية الدراسة من خلال استبيان إحصائي إلا انه اختلفا في الإطار الزمني والمكاني فأجرى الباحث دراسته سنة 2012 بالعراق، في حين إن دراستنا أجريت عام 2022 بولاية أدرار

المبحث الثاني : مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تقييم الأداء

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تقييم الأداء

الفرع الأول: دراسة بوبعاية حسان 2016 بعنوان فاعلية المراجعة الإستراتيجية في تقييم وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على تعاونية الحبوب والخضر الجافة بولاية المسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية المراجعة الإستراتيجية في تقييم وتقويم أداء المؤسسات الاقتصادية ، فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف بالمراجعة الإستراتيجية وفي جانبها التطبيقي إلى محاولة تحديد مدى فاعلية المراجعة الإستراتيجية في تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اقتصادية في السوق الجزائرية وهي تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج :

- الاستعمال العقلاني والرشيد للوسائل والموارد المتاحة
- تطوير نوعية المنتج واعتماد سياسة تسويقية فعالة
- العمل على استغلال الطاقات الإنتاجية والتخزينية استغلالا امثل من اجل تحقيق مطالب العملاء المتزايدة

**الفرع الثاني : دراسة يوسف عبد الرحمان 2013-2014 بعنوان تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي** هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها أداة فعالة وتوضيح مدى تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية ، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جزءه النظري وكذلك منهج دراسة في الجزء التطبيقي ومن خلالها توصلت إلى النتائج التالية :

- تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة
- التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء
- يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية .

**الفرع الثالث : دراسة عمر بن عيشي 2005-2006 بعنوان دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة** هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق و مساهمة إثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومن ابرز نتائجها:

- يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج خاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية والمتمثلة في الثقة بالنفس والولاء للمؤسسة.
- تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم يليه الاختيار والتعيين والترقية والمكافآت

**المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم الأداء**

**الفرع الأول: مناقشة بوبعاية حسان سنة 2016 بعنوان فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة**

يهدف الباحث من خلال دراسته إلى معرفة مدى فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، في حين إن دراستنا تهدف إلى معرفة مدى فاعلية تطبيق مفهوم التدقيق الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية واعتمد الباحث أسلوب دراسة حالة في حين أننا اعتمدنا على استبيان إحصائي.

**الفرع الثاني: يوسف عبد الرحمان 2013-2014 بعنوان تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي**

يهدف الباحث إلى توضيح مدى تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على الأداء للمؤسسات الاقتصادية ومحاولة إبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في حين إن دراستنا تهدف إلى محاولة إبراز أهمية تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها أداة فعالة واختلفت الدراسات في طريقة تحليل إشكالية الدراسة بحيث إن الباحث اعتمد على أسلوب دراسة حالة في حين أننا اعتمدنا في دراستنا أسلوب إحصائي متمثل في استبيان .

**الفرع الثالث: مناقشة دراسة عمر بن عيشي 2005-2006 بعنوان دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة**

يهدف الباحث إلى إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب، بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء بحيث إن دراستنا تهدف إلى تسليط الضوء على المفاهيم المتعلقة بالأداء، وتشابهت الدراسات في طريقة معالجة إشكالية الدراسة من خلال استبيان إحصائي ، إلا إنهما اختلفا في الإطار المكاني والزمني فأجرى الباحث دراسته على مستوى ولاية بسكرة سنة 2005-2006 في حين أننا أجرينا دراستنا على مستوى ولاية ادرار لسنة 2022.

**خلاصة الفصل الثاني:**

بعد استقراء جملة من الدراسات السابقة ومقارنتها مع دراستنا توصلنا الى معرفة درجة تطبيق التدقيق الاستراتيجي وعلاقته بمختلف ابعاد الاداء والى استخلاص اوجه التشابه واختلاف بين الدراستين حول مفهوم التدقيق الاستراتيجي وكذا مفهوم تقييم الاداء والى استجلاء الغموض حولهما .

A decorative scroll graphic with a black outline and grey shading on the top and bottom edges, containing the text.

# الفصل الثالث: الدراسة الميدانية



**تمهيد:**

بعد دراسة الإطار النظري لموضوع الدراسة في الفصل الأول والثاني، سيتم في هذا الفصل دراسة أبعاد هذا الموضوع من الناحية التطبيقية في الواقع، حيث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات، واستعمال نظام SPSS23 لتحليل نتائج الدراسة، وذلك للوقوف على الأثر الإيجابي للتدقيق الاستراتيجي على تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتضمن منهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فيتناول عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

**المبحث الأول: منهجية الدراسة**

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تبيان مجتمع وعينة الدراسة، وكذا توضيح أداة الدراسة.

**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة**

يتألف المجتمع من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية تتمثل في: مديرية المياه لولاية أدرار، كل شركات التأمين الموجودة بأدرار، شركة أوريدو، شركة جيزي.

تم توزيع 40 استبيان وتم استرجاع 30 و10 ملغاة ( منها ما هو مفقود ومنها ما هو غير صالح للدراسة )

**المطلب الثاني: أداة الدراسة**

اعتمدت الدراسة على الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة إذ أنه تم إعداد الاستبيان لقياس دور عملية التدقيق الاستراتيجي في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية ويتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** هو عبارة عن المعلومات الشخصية للمستجيب المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة حيث يتكون الاستبيان من (36) عبارة موزعة على محورين هما:

**المحور الأول:** التدقيق الاستراتيجي ويتكون من (20) عبارة.

**المحور الثاني:** الأداء ويتكون من (16) عبارة.

كما تم اعتماد تقسيم جدول ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (1): جدول ليكارت الخماسي**

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

**المصدر من إعداد الطالبتين استنادا لنتائج لبرنامج spss23**

حيث يرمز إلى درجة غير موافق بشدة بالرقم 1 ويرمز إلى درجة غير موافق بالرقم 2 كما يرمز إلى درجة محايد بالرقم 3 ويرمز إلى درجة موافق بالرقم 4 كما يرمز إلى درجة موافق بشدة بالرقم 5 .

- اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

**الجدول رقم (2) يوضح اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ:**

رقم المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	20	0.768

المحور الثاني	16	0.700
الدرجة الكلية	36	0.852

المصدر من أعداد الطالبين استنادا لنتائج برنامج spss23

### صدق الاستبيان

يعد استبيان الدراسة من أهم المصادر للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي وكما توفرت الدقة في تصميم الاستبيان انعكس ذلك على جودة البيانات وتم اختباره باستخدام نوعين من الاختبارات:

1-الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى الاستبيان والتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، وطلب منهم دراسة الاستبيان وإبداء رأيهم فيه من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى ومدى كفاية الاستبيان من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى برونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً، وقد قامت الباحثات بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم العمل بتوصياتهم وأرائهم، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات لتصبح ملائمة. وقد اعتبرت الباحثات الاخذ بملاحظة المحكمين واجراء التعديلات المشار اليها بمثابة الصدق الظاهري للاستبيان، وعليه اعتبر الاستبيان صالح لقياس ماوضع له.

2-الصدق البنائي: قامت الباحثات بتطبيق أداة الدراسة بعد التأكد من صدقها الظاهري على عينة عشوائية تمثل فئات مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها وذلك لتحديد مدى التجانس الداخلي لإداة الدراسة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور الاداة وجميع عبارات المحور الذي ينتمي اليه والجدول التالي يوضح ذلك:"

الجدول رقم (3): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي لعبارات محور التدقيق الاستراتيجي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
Q <sub>1</sub>	تمتلك المؤسسة رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقي قبول جميع أعضاء المؤسسة	0.471**
Q <sub>2</sub>	تمتلك المؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير	0.463**
Q <sub>3</sub>	لديها الإمكانيات اللازمة للبحث والتطوير	0.349**

0.463**	تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهداف وسياستها وإستراتيجياتها المالية	Q <sub>4</sub>
0.384**	تتوفر المؤسسة على إدارة أو لجنة خاصة بالتدقيق	Q <sub>5</sub>
0.559**	تنظم وتشارك المؤسسة في الندوات والملتقيات الخاصة بالتدقيق	Q <sub>6</sub>
0.653**	يقوم المدقق بإجراء إجتماعات مع الأفراد المعنيين قبل وبعد نهاية مهمة التدقيق لمناقشة الأهداف والنتائج	Q <sub>7</sub>
0.580**	يستعمل المدقق المنهجية الخاصة بالتدقيق في جميع وتحليل المعلومات وإستخدام أدوات القياس من معايير ( مرجعيات، مؤشرات ونسب ) لتحديد نقاط القوة والضعف	Q <sub>8</sub>
0.499**	يقوم المدقق بتدقيق البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة	Q <sub>9</sub>
0.520**	يقوم المدقق بتدقيق التناسق بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف العمليات	Q <sub>10</sub>
0.493**	يقوم المدقق بتدقيق مختلف مراحل بناء خطتها الإستراتيجية	Q <sub>11</sub>
0.784**	يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الأهداف لإستغلال الفرص ومواجهة الصعوبات	Q <sub>12</sub>
0.797**	يقوم المدقق بتدقيق تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الإستراتيجية	Q <sub>13</sub>
0.622**	يقوم المدقق بتدقيق تحديد وإسناد المهام للأفراد القائمين فعلا على هذه المهام	Q <sub>14</sub>
0.649**	يقوم المدقق بتدقيق تحديد أولويات الخطة حتى لا تحيد على مسارها	Q <sub>15</sub>
0.733**	يقوم المدقق بتدقيق ماذا توفر المرونة اللازمة لمواجهة المخاطر والتغيرات	Q <sub>16</sub>

0.699**	يقوم المدقق بتدقيق إستغلال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف	Q17
0.650**	يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الموارد والإمكانيات المسخرة لتنفيذ الخطة	Q18
0.774**	يقوم المدقق بتدقيق كفاءة وقدرة المبرين على تنفيذ الخطط الإستراتيجية	Q19
0.599**	يقود التدقيق الإستراتيجي إلى نجاح الإدارة الإستراتيجية في جميع مراحلها	Q20

\* عند مستوى معنوية 0.05

\*\* عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: اعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات محور التدقيق الاستراتيجي، يتراوح ما بين 0.349 و0.797 وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة. ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لجميع العبارات كان عندى مستوى 0.01، وبذلك فإن عبارات هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه

الجدول رقم (4): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي لعبارات محور اداء المؤسسة بالنسبة للبعد

الاقتصادي

معامل الارتباط	العبارة	الرقم
0.622**	تحقق المؤسسة أهدافها الإقتصادية الموضوعية	Q21
0.657**	تحقق المؤسسة توسع في حصتها السوقية	Q22
0.433**	تحقق المؤسسة تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات العملة في نفس المجال	Q23
0.531**	للمؤسسة صورة متميزة في مجال عملها لإرضاء مساهميها وإجتذاب مساهمين جدد	Q24

\* عند مستوى معنوية 0.05

\*\* عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: اعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم (5): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي لعبارات محور اداء المؤسسة بالنسبة للبعد التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
25Q	للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بتوجيه نشاطها في اتجاه إستراتيجي جديد	0.628**
26Q	للمؤسسة تكامل وتناسق وتعاون مع مختلف مصالحها	0.437*
27Q	للمؤسسة نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها وإستراتيجيتها	0.476**
28Q	للمؤسسة سياسات واضحة تضمن توازنها الهيكلي	0.550**

\* عند مستوى معنوية 0.05

\*\* عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم (6): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي لعبارات محور اداء المؤسسة بالنسبة للبعد الاجتماعي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
29Q	تساهم المؤسسة في تحسين مستويات المعيشة للموظفين (الرفاهية الإجتماعية)	0.436*
30Q	تحقق المؤسسة مستوى مقبول من الرواتب والأجور	0.477**
31Q	للمؤسسة سمعة طيبة وهناك تحسن دائم لصورتها في المجتمع	0.423*
32Q	تعمل المؤسسة على تفعيل الإبداع والإبتكار وتشجيع البحث والتطوير	0.562**

\* عند مستوى معنوية 0.05

\*\* عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم (7): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي لعبارات محور اداء المؤسسة بالنسبة للبعد البيئي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
33Q	تولي المؤسسة أهمية بالغة لبرامج السلامة والأمن الصناعي	0.509**
34Q	المؤسسة آلية لتسيير النفايات الصلبة داخل المؤسسة	0.561**
35Q	تتخذ المؤسسة إجراءات للحفاظ على البيئة وحمايتها (الحد من التلوث ، الحد من إنبعاثات الغازات ، تقليص إنتاج	0.565**
36Q	تقوم المؤسسة بإختيار أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية وإختيار وسائل التخفيف من التأثير السلبي	0.474**

\* عند مستوى معنوية 0.05

\*\* عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss

من الجداول السابقة يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات محور اداء المؤسسة، يتراوح ما بين 0.423 و0.657 وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة. ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لجميع العبارات كان عندى مستوى 0.01، وبذلك فإن عبارات هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

سيتم الاعتماد على التحليل الوصفي والإحصائي في عرض ودراسة النتائج، أما لتحليل الفرضيات سيتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات:

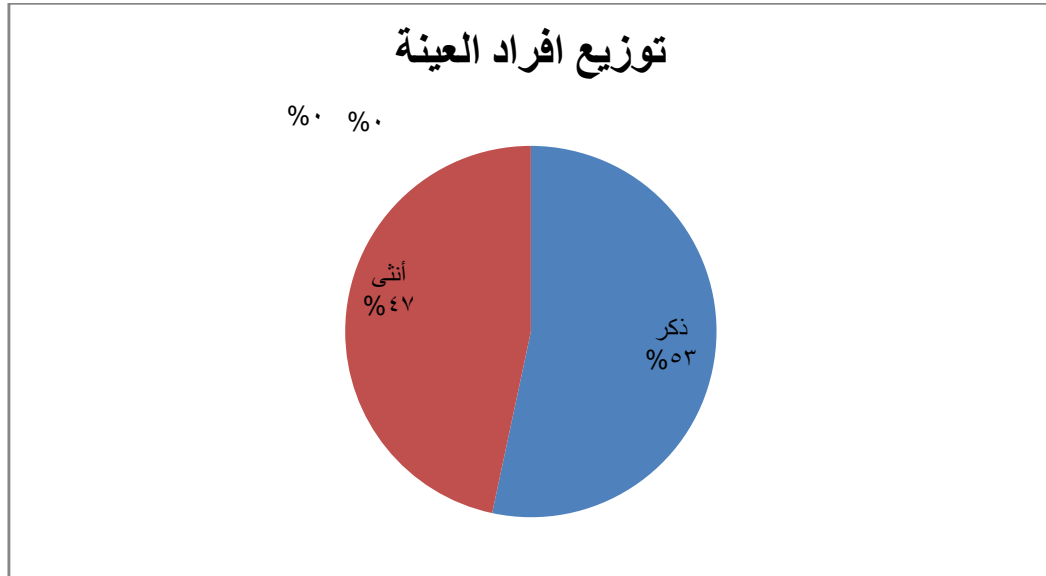
#### 1- التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة:

الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	16	53.3
أنثى	14	46.7
المجموع	30	100

المصدر من إعداد الطالبتين استنادا لنتائج برنامج spss23

الشكل رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



المصدر من أعداد الطالبين استنادا لنتائج برنامج spss23

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أغلب من جرت عليهم الدراسة هم فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم (53%) من إجمالي عينة الدراسة، تليهم فئة الإناث بنسبة (47%).

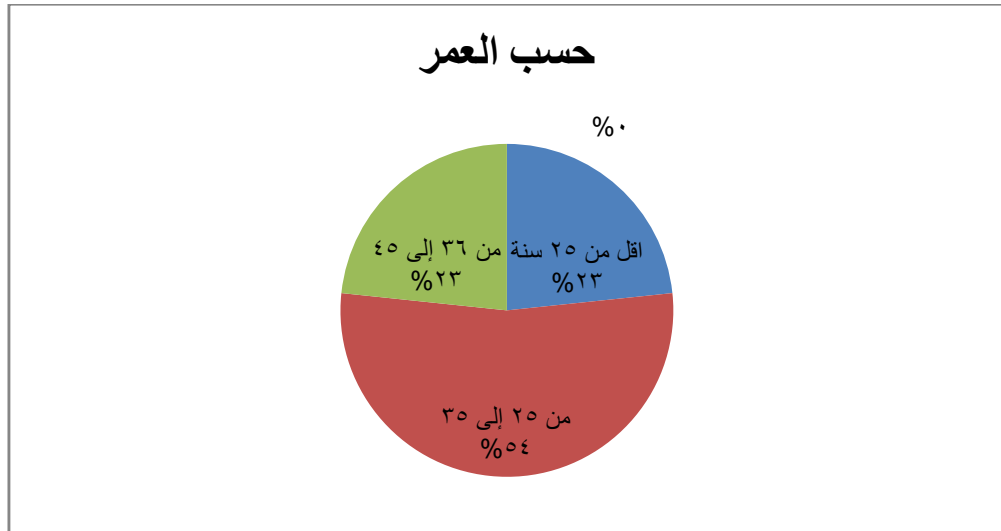
جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب العمر:

البيان	التكرار	النسبة %
اقل من 25 سنة	7	23.3
من 25 إلى 35	16	53.3
من 36 إلى 45	7	23.3
المجموع	30	100

المصدر من إعداد الطالبين استنادا لنتائج برنامج spss23

الشكل رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر:





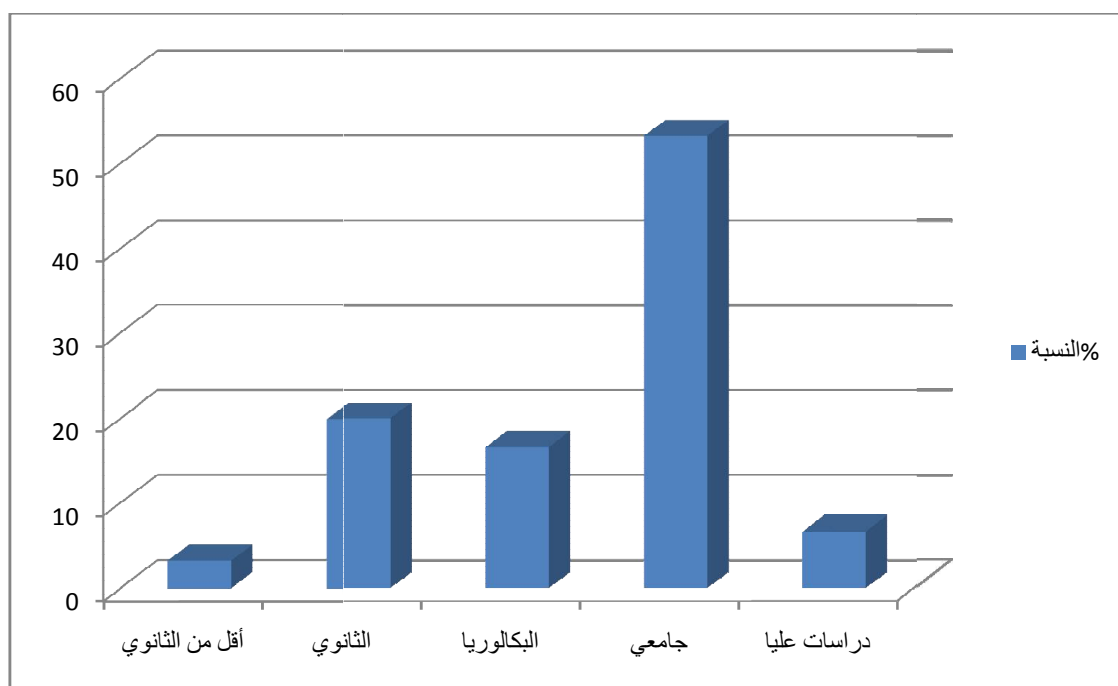
المصدر من إعداد الطالبين استنادا لنتائج برنامج spss23

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن نسبة الأشخاص الذين أعمارهم (من 25 إلى 35) تتصدر النسب الأخرى إذ قدرت بـ 54% أما الفئات الأخرى جاءت متساوية بنسبة 23%  
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من الثانوي	1	3.3
الثانوي	6	20
البكالوريا	5	16.7
جامعي	16	53.3
دراسات عليا	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر من إعداد الطالبين استنادا لنتائج برنامج spss23

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:



#### المصدر من أعداد الطالبين استنادا لنتائج برنامج spss23

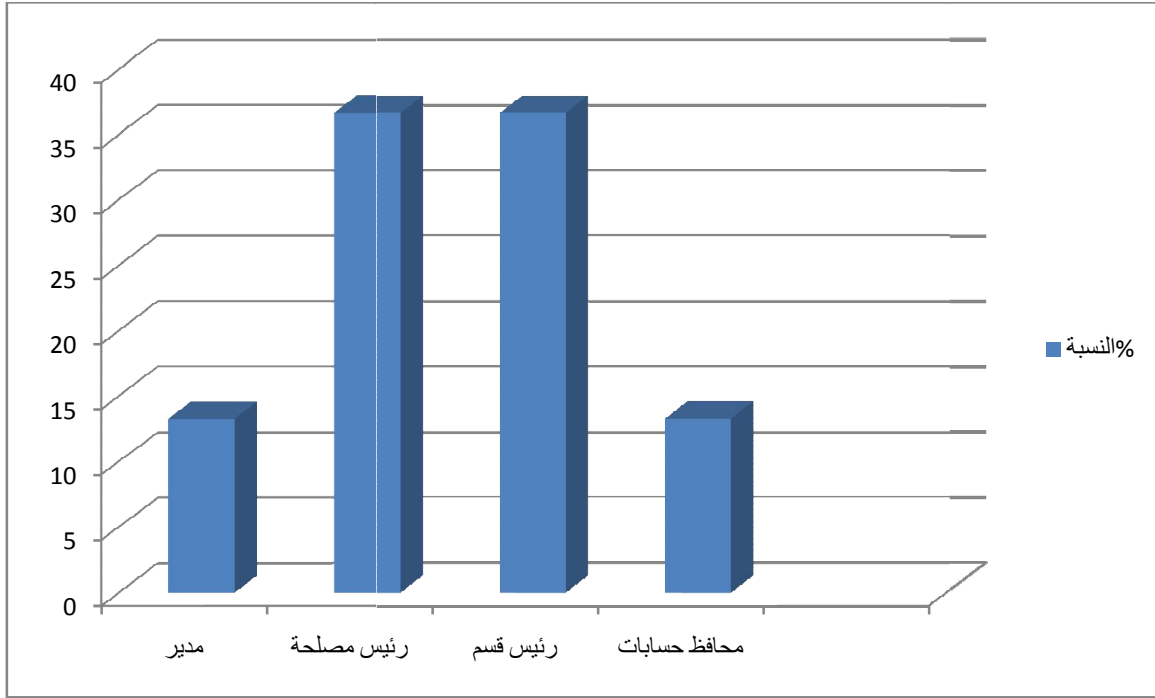
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن معظم أفراد العينة جامعيين حيث قدرت نسبتهم بـ 53.3% من إجمالي العينة المدروسة يليهم الأشخاص ذو مستوى ثانوي حيث قدرت نسبتهم بـ 20% يليهم الأشخاص حاملي البكالوريا حيث قدرت نسبتهم بـ 16.7% يليهم الأشخاص ذوي دراسات عليا حيث قدرت نسبتهم بـ 6.7% وأخيرا يأتي الأشخاص الذين لديهم مستوى أقل من الثانوي حيث قدرت نسبتهم بـ 3.3%.

#### الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

البيان	التكرار	النسبة %
مدير	4	13.3
رئيس مصلحة	11	36.7
رئيس قسم	11	36.7
محافظ حسابات	4	13.3
المجموع	30	100

#### المصدر من إعداد الطالبين استنادا لنتائج برنامج spss23

#### الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:



المصدر من إعداد الطالبتين استنادا لنتائج برنامج spss23

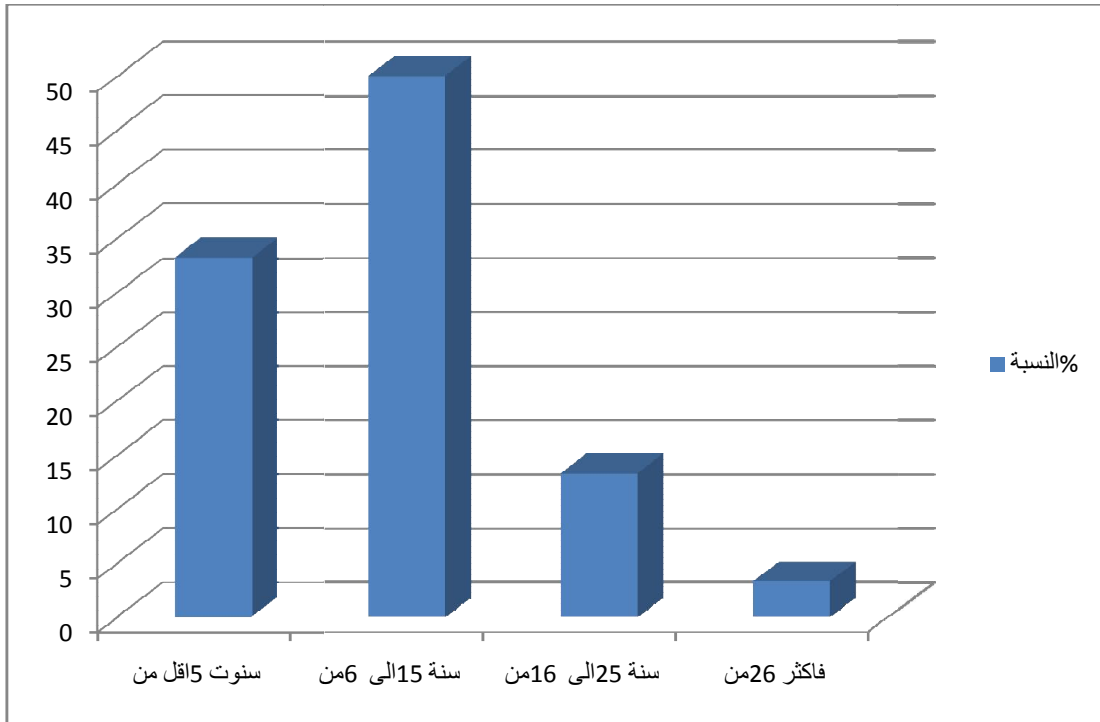
من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن نسبة الأشخاص الذين يعملون في منصب رئيس مصلحة ومنصب رئيس قسم جاءت متساوية بنسبة 36.7% وكذلك نفس الشيء بالنسبة لمنصب مدير ومحافظ الحسابات حيث جاءت نسبتهم 13.3%.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	33.3
من 6 إلى 15 سنة	15	50
من 16 إلى 25 سنة	4	13.3
من 26 فأكثر	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر من إعداد الطالبتين استنادا لنتائج برنامج spss23

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:



### المصدر من إعداد الطالبين استنادا لنتائج برنامج spss23

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن نسبة الأشخاص الذين خبرتهم من سنوات الى 15 سنة تتصدر النسب الأخرى إذ قدرت بـ 50% تليها مباشرة نسبة الأشخاص الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) حيث قدرت بـ 33.3% ويأتي الأشخاص الذين خبرتهم (من 16 إلى 25 سنة) بنسبة 13.3% وفي الاخير الاشخاص الذين خبرتهم (من 26 فأكثر) بنسبة بـ 3.3%.

### 2- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

يتضمن هذا المطلب التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث وذلك لكل محور على حدا.

#### الفرع الأول: نتائج التحليل الإحصائي للتدقيق الاستراتيجي:

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول التدقيق الاستراتيجي من خلال توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بمستوى المتوسط الحسابي لكل عبارة، مع العلم أنه يرمز لجميع عبارات هذا المحور بالرمز (Q).

الجدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المتوسط الحسابي للاستجابات لأفراد عينة دراسة التدقيق الاستراتيجي:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
Q <sub>1</sub>	تمتلك المؤسسة رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقي قبول جميع أعضاء المؤسسة	2.3171	1.29304	منخفض
Q <sub>2</sub>	تمتلك المؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث	4.1220	0.67805	مرتفع

			والتطوير	
مرتفع	1.50932	3.1463	لديها الإمكانيات اللازمة للبحث والتطوير	Q <sub>3</sub>
مرتفع	0.64770	4.0732	تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهداف وسياستها وإستراتيجياتها المالية	Q <sub>4</sub>
مرتفع	0.46065	4.7073	تتوفر المؤسسة على إدارة أو لجنة خاصة بالتدقيق	Q <sub>5</sub>
منخفض	0.88827	2.7561	تنظم وتشارك المؤسسة في الندوات والملتقيات الخاصة بالتدقيق	Q <sub>6</sub>
مرتفع	1.60904	3.2439	يقوم المدقق بإجراء إجتماعات مع الأفراد المعنيين قبل وبعد نهاية مهمة التدقيق لمناقشة الأهداف والنتائج	Q <sub>7</sub>
مرتفع	0.46065	3.7073	يستعمل المدقق المنهجية الخاصة بالتدقيق في جميع وتحليل المعلومات وإستخدام أدوات القياس من معايير ( مرجعيات، مؤشرات ونسب ) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والإختلالات وتقديم التوصيات ضمن التقرير النهائي	Q <sub>8</sub>
مرتفع	0.86320	3.8293	يقوم المدقق بتدقيق البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة	Q <sub>9</sub>
مرتفع	0.43477	4.2439	يقوم المدقق بتدقيق التناسق بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف العمليات	Q <sub>10</sub>
مرتفع	0.73997	3.9512	يقوم المدقق بتدقيق مختلف مراحل بناء خطتها الإستراتيجية	Q <sub>11</sub>
منخفض	1.26298	2.8293	يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الأهداف لإستغلال الفرص ومواجهة الصعوبات	Q <sub>12</sub>
مرتفع	0.50485	4.4634	يقوم المدقق بتدقيق تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الإستراتيجية	Q <sub>13</sub>
مرتفع	0.43477	4.2439	يقوم المدقق بتدقيق تحديد وإسناد المهام للأفراد القائمين فعلا على هذه المهام	Q <sub>14</sub>
مرتفع	1.53694	3.2927	يقوم المدقق بتدقيق تحديد أولويات الخطة حتى لا تحيد على مسارها	Q <sub>15</sub>
منخفض	1.00971	2.9268	يقوم المدقق بتدقيق ماذا توفر المرونة اللازمة لمواجهة المخاطر والتغيرات	Q <sub>16</sub>

منخفض	1.60904	2.7561	يقوم المدقق بتدقيق إستغلال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف	Q <sub>17</sub>
مرتفع	1.53932	3.0732	يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الموارد والإمكانات المسخرة لتنفيذ الخطة	Q <sub>18</sub>
مرتفع	0.71269	4.1951	يقوم المدقق بتدقيق كفاءة وقدرة الميرين على تنفيذ الخطط الإستراتيجية	Q <sub>19</sub>
مرتفع	0.43477	4.2439	يقود التدقيق الإستراتيجي إلى نجاح الإدارة الإستراتيجية في جميع مراحلها	Q <sub>20</sub>

### المصدر من إعداد الطالبين استنادا لنتائج برنامج spss23

يلاحظ من الجدول على العموم أن أغلب أجوبة أفراد عينة البحث كانت تميل إلى درجة موافق، ودليل ذلك أن الوسط الحسابي للعبارات كان محصور بين قيمتي (2.3171) الممثل للعبارة رقم Q<sub>1</sub> (تمتلك المؤسسة رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقي قبول جميع أعضاء المؤسسة). بانحراف معياري يساوي (1.29304)، و(4.7073) الممثل للعبارة رقم Q<sub>5</sub> (تتوفر المؤسسة على إدارة أو لجنة خاصة بالتدقيق) بانحراف معياري (0.46065)، وهو أكبر تماما من الوسط الحسابي النظري (3.00)، وهذا يدل على شبه الاتفاق العام بين أجوبة أفراد عينة البحث حول التدقيق الاستراتيجي.

### الفرع الثاني: نتائج التحليل الإحصائي للأداء المؤسسية

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني أداء المؤسسة من خلال توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المتوسط الحسابي لكل عبارة، مع العلم أنه يرمز لجميع عبارات هذا المحور بالرمز (Q).

الجدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المتوسط الحسابي للاستجابات لأفراد عينة دراسة أداء المؤسسة:

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
<b>بالنسبة للبعد الاقتصادي</b>				
Q <sub>21</sub>	تحقق المؤسسة أهدافها الاقتصادية الموضوعية	3.3492	1.2069	مرتفع
Q <sub>22</sub>	تحقق المؤسسة توسع في حصتها السوقية	3.6508	1.1094	مرتفع
Q <sub>23</sub>	تحقق المؤسسة تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات العملة في نفس المجال	3.7302	1.0656	مرتفع
Q <sub>24</sub>	للمؤسسة صورة متميزة في مجال عملها لإرضاء	3.8730	0.9587	مرتفع

مساهميتها وإجذاب مساهمين جدد			
<b>بالنسبة للبعد التنظيمي</b>			
مرتفع	1.0048	3.6349	للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بتوجيه نشاطها في اتجاه إستراتيجي جديد
مرتفع	0.9761	3.6032	للمؤسسة تكامل وتناسق وتعاون مع مختلف مصالحها
مرتفع	1.1529	3.2698	للمؤسسة نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها وإستراتيجيتها
مرتفع	0.9971	3.4603	للمؤسسة سياسات واضحة تضمن توازنها الهيكلي
<b>بالنسبة للبعد الاجتماعي</b>			
مرتفع	1.0272	3.4286	تساهم المؤسسة في تحسين مستويات المعيشة للموظفين (الرفاهية الإجتماعية)
مرتفع	1.0369	3.2698	تحقق المؤسسة مستوى مقبول من الرواتب والأجور
مرتفع	1.0364	3.6349	للمؤسسة سمعة طيبة وهناك تحسن دائم لصورتها في المجتمع
مرتفع	0.9777	3.5873	تعمل المؤسسة على تفعيل الإبداع والإبتكار وتشجيع البحث والتطوير
<b>بالنسبة للبعد البيئي</b>			
مرتفع	1.1198	3.0635	تولي المؤسسة أهمية بالغة لبرامج السلامة والأمن الصناعي
مرتفع	1.1341	3.0635	المؤسسة ألية لتسيير النفايات الصلبة داخل المؤسسة
مرتفع	1.0997	3.0159	تتخذ المؤسسة إجراءات للحفاظ على البيئة وحمايتها (الحد من التلوث ، الحد من إنبعاثات الغازات ، تقليص إنتاج النفايات )
مرتفع	1.3006	3.2222	تقوم المؤسسة بإختيار أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية وإختيار وسائل التخفيف من التأثير السلبي

المصدر من إعداد الطالبتين استنادا لنتائج برنامج spss23

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

يلاحظ من الجدول على العموم أن أغلب أجوبة أفراد عينة البحث كانت تميل إلى درجة موافق وما يبرر ذلك هو أن الوسط الحسابي للعبارة المحصور بين قيمتي (3.0159) الممثل للعبارة رقم Q<sub>35</sub> (تتخذ المؤسسة إجراءات للحفاظ على البيئة وحمايتها) (الحد من التلوث ، الحد من إنبعاثات الغازات ، تقليص إنتاج النفايات ) بانحراف معياري يساوي (1.0997)، و(3.8730) الممثل للعبارة رقم Q<sub>24</sub> (للمؤسسة صورة متميزة في مجال عملها لإرضاء مساهميها وإجتذاب مساهمين جدد) بانحراف معياري (0.9587)، وهو أكبر تماما من الوسط الحسابي النظري (3.00)، وهذا يدل على شبه الاتفاق العام بين أجوبة أفراد عينة البحث حول اداء المؤسسة بمختلف أبعاده بصفة عامة.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة، بحيث يتم اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات، تم صياغة الفرضية الرئيسية كآتي: لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية لتبني التدقيق الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار في تقييم الاداء عند مستوى معنوية 5%.

بما أن هناك متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وكذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستعملة والمتغيرات التابعة كونها الطريقة الأفضل ولاختبار هذه الفرضيات تم تقسيمها الى خمس فرضيات فرعية كمايلي:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية لتبني التدقيق الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار في تقييم الاداء بالنسبة للبعد الاقتصادي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار لأثر تبني التدقيق الاستراتيجي على الاداء الاقتصادي

R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	قيمة F	الدلالة الاحصائية
0.451	0.204	0.175	7.159	0.000*

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التدقيق الاستراتيجي	0.12	0.04	0.451	2.676	0.01



يتضح من الجدول عند متابعة معامل Beta واختبار T أن تبني التدقيق الاستراتيجي له تأثير في تقييم أداء البعد الاقتصادي حيث بلغ معامل Beta (0.451) وبدلالة T المحسوبة والبالغة (2.676) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يوضح الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.204، وهذا يعني أن المتغير المستقل التدقيق الاستراتيجي يفسر مانسبته 20% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في تقييم الاداء الاقتصادي، ونظرا لأن قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ 7.159، أكبر من قيمتها الجدولية فإننا نرفض الفرضية العديمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتبني التدقيق الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار في تقييم الاداء بالنسبة للبعد الاقتصادي.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية لتبني التدقيق الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار في تقييم الاداء بالنسبة للبعد التنظيمي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار لأثر تبني التدقيق الاستراتيجي على الاداء التنظيمي

R	$R^2$	Adjusted $R^2$	قيمة F	الدلالة الاحصائية
0.517	0.268	0.241	10.266	0.000*

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التدقيق الاستراتيجي	0.154	0.04	0.517	3.198	0.003

يتضح من الجدول عند متابعة معامل Beta واختبار T أن تبني التدقيق الاستراتيجي له تأثير في تقييم أداء البعد التنظيمي حيث بلغ معامل Beta (0.517) وبدلالة T المحسوبة والبالغة (3.198) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يوضح الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.268، وهذا يعني أن المتغير المستقل التدقيق الاستراتيجي يفسر مانسبته 26% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في تقييم الاداء التنظيمي، ونظرا لأن قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ 10.266، أكبر من قيمتها الجدولية فإننا نرفض الفرضية العديمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتبني التدقيق الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار في تقييم الاداء بالنسبة للبعد التنظيمي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية لتبني التدقيق الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار في تقييم الاداء بالنسبة للبعد الاجتماعي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار لأثر تبني التدقيق الاستراتيجي على الاداء الاجتماعي

الدالة الاحصائية	قيمة F	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
0.000*	4.876	0.118	0.148	0.385

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التدقيق الاستراتيجي	0.130	0.05	0.385	2.208	00.0

يتضح من الجدول عند متابعة معامل Beta واختبار T أن تبني التدقيق الاستراتيجي له تأثير في تقييم أداء البعد الاجتماعي حيث بلغ معامل Beta (0.385) وبدلالة T المحسوبة والبالغة (4.876) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يوضح الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت 0.148، وهذا يعني أن المتغير المستقل التدقيق الاستراتيجي يفسر ما نسبته 14% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في تقييم الاداء الاجتماعي، ونظرا لأن قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ 4.876، أكبر من قيمتها الجدولية فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتبني التدقيق الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار في تقييم الاداء بالنسبة للبعد الاجتماعي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية لتبني التدقيق الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار في تقييم الاداء بالنسبة للبعد البيئي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار لأثر تبني التدقيق الاستراتيجي على الاداء البيئي

الدالة الاحصائية	قيمة F	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
0.000*	13.154	0.295	0.320	0.565

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التدقيق الاستراتيجي	0.216	0.05	0.565	3.627	00.0

يتضح من الجدول عند متابعة معامل Beta واختبار T أن تبني التدقيق الاستراتيجي له تأثير في تقييم أداء البعد البيئي حيث بلغ معامل Beta (0.565) وبدلالة T المحسوبة والبالغة (3.627) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يوضح الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.295، وهذا يعني أن المتغير المستقل التدقيق الاستراتيجي يفسر ما نسبته 29% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في تقييم الاداء البيئي، ونظرا لأن قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ 13.154، أكبر من قيمتها الجدولية فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتبني التدقيق الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار في تقييم الاداء بالنسبة للبعد البيئي.

## خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل عرض مجتمع الدراسة والمتمثل أكاديميين ومهنيين متخصصين ( محافظي حسابات، مدققين، مدراء) ومن تم عرض أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها وكذا تحليل واختبار فرضيات الدراسة وتوصلنا الى ان التدقيق الاستراتيجي يمكن المؤسسة من مراقبة وتعديل أي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك تعاني المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار من عدم الاهتمام بالأداء وكذلك ضعف مختلف المفاهيم المتعلقة بالتدقيق الاستراتيجي وتقييم الأداء بمختلف أبعاده. وبعد إختبار الفرضيات توصلنا إلى أن تعاني المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار من عدم الاهتمام بالأداء وكذلك ضعف مختلف المفاهيم المتعلقة بالتدقيق الاستراتيجي وتقييم الأداء بمختلف أبعاده.



خاتمة

يساهم التدقيق الاستراتيجي في ضمان إدارة إستراتيجية ناجحة وفعالة وبمنهجية منتظمة تهدف إلى ضمان تحسن أداء المؤسسة في المستقبل وذلك بتدقيق وتقييم مختلف عمليات الإدارة الإستراتيجية واستخراج نقاط القوة ومعالجتها من أجل ضمان إستمراريتها بحيث إن المؤسسة تكون في حالة تغير مستمر، ومن هنا فإن الإدارة تواجه قضية أساسية وهي قضية تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها وبهدف المحافظة على كفاءة وفعالية المؤسسة فإن احد المسؤوليات الأساسية لمسيرى الإدارة هو تقييم الأداء.

### ثانياً: نتائج الدراسة :

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية ، توصلنا إلى النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة و كذلك الخاصة بالدراسة ككل :

#### 1- نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

- هناك تأثير ايجابي للتدقيق الاستراتيجي على الاداء للمؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار اي أنه يساهم تبني افكار التدقيق الاستراتيجي في تحسين مختلف ابعاد الاداء للمؤسسات الاقتصادية.
- يوجد أثر عند تطبيق التدقيق الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار بالنسبة للبعد الاقتصادي .
- يوجد أثر عند تطبيق التدقيق الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار بالنسبة للبعد التنظيمي .
- يوجد أثر عند تطبيق التدقيق الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار بالنسبة للبعد الاجتماعي .
- يوجد أثر عند تطبيق التدقيق الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار بالنسبة للبعد البيئي .
- تعاني المؤسسات الاقتصادية في ولاية أدرار من عدم الاهتمام بالاداء وكذلك ضعف مختلف المفاهيم المتعلقة بالتدقيق الاستراتيجي وتقييم الاداء بمختلف ابعاده.

#### 2- النتائج العامة :

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعد التدقيق الاستراتيجي عملية مهمة في المؤسسة لان العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، وللان التغير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والمخاطر.
- يمكن التدقيق الاستراتيجي المؤسسة من مراقبة وتعديل أي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك.
- التدقيق الاستراتيجي يساعد الإدارة العليا لانجاز أهدافها الإستراتيجية .
- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين ومعالجتها .

- يعد الأداء مؤشر على أي خلل أو إخفاق للإدارة الإستراتيجية ومختلف مراحلها ويعد مرآة الإدارة الإستراتيجية لذلك يعتبر الأداء جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية .
- يفيد تقييم الأداء في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية.

#### التوصيات :

في ضوء مشكلة البحث وفي حدود عينة الدراسة ، وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ، توصي الدراسة بما يلي :

- ضرورة ممارسة مهنة التدقيق من طرف أفراد مختصين ذوي تكوين علمي وعملي .
- ضرورة الاهتمام بنظام التدقيق الإستراتيجي وتأطيره على النحو الذي يخدم المؤسسات الاقتصادية ويساعد على تحسين أدائها
- محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن لأنها تهتم بالجوانب المالية والغير مالية .
- ضرورة وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توفر بعض الخصائص كالشمول والوضوح والسرعة والتكامل مع العملية الإدارية.

#### آفاق الدراسة :

بعد الانتهاء من هذه الدراسة نشير إلى إن النتائج المتوصل إليها فتحت لنا آفاقا للدراسة في المجالات التالية :

- دور التدقيق في تفعيل اتخاذ القرار.
- اثر تطبيق التدقيق الاستراتيجي في الكشف والحد من الفساد المالي والإداري.
- دور تقييم الأداء في بناء إستراتيجية المؤسسة .

## قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المراجع

### بالعربية:

1. احمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 2009.
2. احمد شوقي سليمان، المراجعة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد40، سبتمبر2015.
3. إدريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية، نماذج ومفاهيم تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
4. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي،الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
5. بن يمينة إبراهيم، التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية،2018.
6. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر العربي،مصر 2003.
7. خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. طواهر محمد التهامي وصديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة المعاصرة، مصر ، 2006
- عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
10. فلاح حسن حسني، مؤيد عبد الرحمان،إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
11. صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب،الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008.
12. محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، أسكندرية، 2007.
13. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، 2013.

14. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، 2010.

15. نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.  
المراجع بالأجنبية:

1. Prentice Hall ،11th ed،Thomas L.Wheelen & J. David HungerStrategic Managment and Business PolicyConcepts
2. J.Helfer & M.Kalika &J.Orsoni ،،Management Stratégie et Organisation، 7Ed ،Vuibert ،paris.
3. Grundy Tony،strategic audit : Why it's vital to givre your strategy a Heath check، Financial Management(Uk)، Sep2007.
4. Jean-pierre-Evluationdela Performance Dune PME :Le casdune entreprise Auvergnate confe rence ,Francophonede Modilation et simulation organisation et conduite dacativites dans l industrie et les services France mosimo du 23 ou 25avril 2003.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أدرار

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

تقوم الباحثين تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، بإجراء دراسة ميدانية تطبيقية على إحدى اشكاليات التدقيق تحت عنوان :

## فعاليات التدقيق الإستراتيجي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية بتطبيق على إحدى المؤسسات الاقتصادية

لهذا السبب نتوجه إليكم مع الشكر المسبق، لمساعدتنا عن طريق الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، كما نحيطكم علما أن جميع المعلومات الواردة في الاستبيان سيتم التعامل معها بكل سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

### ضع العلامة X في المكان الذي تراه مناسب:

أولا : البيانات الشخصية

الجنس	ذكر:	انثى	العمر	أقل من 25	25 من إلى 35	35 من إلى 45	45 من إلى 55	55 فأكثر	الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 15 سنة	من 16 إلى 25 سنة	أكثر من 26 سنة	المؤهل العلمي	أقل من الثانوي	ثانوي	بكالوريا	جامعي	دراسات عليا	المسمى الوظيفي	مدير مؤسسة	مدقق	رئيس مصلحة	رئيس قسم

## المحور الأول: مستوى تطبيق التدقيق الإستراتيجي

### 1- واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					تمتلك المؤسسة رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقي قبول جميع أعضاء المؤسسة	1
					تمتلك المؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير	2
					لديها الإمكانيات اللازمة للبحث والتطوير	3
					تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهداف وسياساتها وإستراتيجياتها المالية	4

### 2- مستوى تطبيق التدقيق الإستراتيجي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					تتوفر المؤسسة على إدارة أو لجنة خاصة بالتدقيق	5
					تنظم وتشارك المؤسسة في الندوات والملتقيات الخاصة بالتدقيق	6
					يقوم المدقق بإجراء إجتماعات مع الأفراد المعنيين قبل وبعد نهاية مهمة التدقيق لمناقشة الأهداف والنتائج	7
					يستعمل المدقق المنهجية الخاصة بالتدقيق في جميع وتحليل المعلومات وإستخدام أدوات القياس من معايير ( مرجعيات، مؤشرات ونسب ) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والإختلالات وتقديم التوصيات ضمن التقرير النهائي	8
					يقوم المدقق بتدقيق البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة	9
					يقوم المدقق بتدقيق التناسق بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف العمليات	10
					يقوم المدقق بتدقيق مختلف مراحل بناء خطتها الإستراتيجية	11
					يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الأهداف لإستغلال الفرص ومواجهة الصعوبات	12
					يقوم المدقق بتدقيق تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الإستراتيجية	13
					يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الأهداف لإستغلال الفرص ومواجهة الصعوبات	14
					يقوم المدقق بتدقيق تحديد وإسناد المهام للأفراد القائمين فعلا على هذه المهام	15
					يقوم المدقق بتدقيق تحديد أولويات الخطة حتى لا تحيد على مسارها	16
					يقوم المدقق بتدقيق مدى توفر المرونة اللازمة لمواجهة المخاطر والتغيرات	17
					يقوم المدقق بتدقيق إستغلال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف	18
					يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الموارد والإمكانيات المسخرة لتنفيذ الخطة	19
					يقوم المدقق بتدقيق كفاءة وقدرة المسيرين على تنفيذ الخطط الإستراتيجية	20
					يقود التدقيق الإستراتيجي إلى نجاح الإدارة الإستراتيجية في جميع مراحلها	

### المحور الثاني: مستوى أداء المؤسسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
------------	-------	-------	-----------	----------------	----------

### البعد الإقتصادي

					تحقق المؤسسة أهدافها الإقتصادية الموضوعة	21
					تحقق المؤسسة توسع في حصتها السوقية	22
					تحقق المؤسسة تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال	23
					للمؤسسة صورة متميزة في مجال عملها لإرضاء مساهميها وإجتذاب مساهمين جدد	24

### البعد التنظيمي

					للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بتوجيه نشاطها في إتجاه إستراتيجي جديد	25
					للمؤسسة تكامل وتناسق وتعاون مع مختلف مصالحها	26
					للمؤسسة نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها وإستراتيجيتها	27
					للمؤسسة سياسات واضحة تضمن توازنها الهيكلي	28

### البعد الإجتماعي

					تساهم المؤسسة في تحسين مستويات المعيشة للموظفين (الرفاهية الإجتماعية)	29
					تحقق المؤسسة من الرواتب والأجور مستوى مقبول	30
					للمؤسسة سمعة طيبة وهناك تعمل المؤسسة على تحسن دائم لصورتها في المجتمع	31
					تعمل المؤسسة على تفعيل الإبداع والإبتكار وتشجيع البحث والتطوير	32

### البعد البيئي

					تولي المؤسسة أهمية بالغة لبرامج السلامة والأمن الصناعي	33
					المؤسسة آلية لتسيير النفايات الصلبة داخل المؤسسة	34
					تتخذ المؤسسة إجراءات للحفاظ على البيئة وحمايتها (الحد من التلوث ، الحد من إنبعاثات الغازات ، تقليص إنتاج النفايات )	35
					تقوم المؤسسة باختيار أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية وإختيار وسائل التخفيف من التأثير السلبية	36

إذا اردت الحصول على ملخص لنتائج الاستطلاع، يرجى تقديم عنوان بريدك الالكتروني

شكرا لتعاونكم

## المخلص :

عالجنا في هذه الدراسة مشكلة مدى مساهمة التدقيق لاسراتيجي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية بحيث قمنا بتسليط الضوء على مفهوم التدقيق الاستراتيجي ومدى تطبيقه على المؤسسات الاقتصادية ولمعرفة واقع تطبيقه استخدمنا أداة الاستبيان والذي تم توجيهه إلى عينة مجتمع الدراسة والتمثل في موظفين ومهنيين متخصصين بولاية ادرار، ولتحليل نتائج الاستبيان استخدمنا برنامج spss برنامج الحزم الإحصائية ، حيث توصلنا الى ان التدقيق الاستراتيجي يساعد الإدارة العليا على انجاز أهدافها الإستراتيجية وكذلك الى ان الأداء مؤشر على أي خلل أو إخفاق للإدارة الإستراتيجية ومختلف مراحلها.

## الكلمات المفتاحية:

التدقيق الإستراتيجي، تقييم الأداء، الإدارة الإستراتيجية، المؤسسات الإقتصادية.

## Abstract:

In This study we addressed the problem of the extent to which strategic audit contributes to the evaluation of the performance of economic institutions, so that we highlighted the concept of strategic audit and the extent to which it is applied to economic institutions and to know the reality of its application we used the questionnaire tool, and to analyze the results of the questionnaire we used the program (spss23), where we found that strategic audit helps senior management to achieve its strategic objectives as well as that performance is an indication of any failure of strategic management and its various stages

## Key Words :

strategic audit - Performance evaluation - Strategic Management- Economic institutions

