



## أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: تسيير محاسبي وتدقيق

فرع: تقييم ومحاسبة المؤسسة

الموسومة ب:

### التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية على عينه من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر -

تحت إشراف الدكتور:

قالون جيلالي

إعداد الطالب:

بن يمينه إبراهيم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/12/02

### أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن عبد الفتاح دحمان
مشرفاً ومقرراً	جامعة أدرار	أستاذ محاضر - أ-	د. قالون جيلالي
ممتحناً	جامعة أدرار	أستاذ محاضر - أ-	د. فودوا محمد
ممتحناً	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلعربي عبد القادر
ممتحناً	جامعة أدرار	أستاذ محاضر - أ-	د. تيقاوي العربي
ممتحناً	جامعة أدرار	أستاذ محاضر - أ-	د. مجاهد سيد أحمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
1438

## إهداء

إلى والدي حفظه الله ورعاه وأطال الله في عمره

والدتي بركة دعائها أطال الله في عمرها

إلى جميع إخوتي كل باسمه جعلهم الله عوناً لي، جميع الأهل والأقارب

إلى أصدقائي وأحبائي الأعزاء كل باسمه

إلى جميع الزملاء مشوار التعليمي وأخص بذكر رفيق الدرب أستاذ عامر حاج دجو

إلى كل طالب وباحث علم أهدى هذا البحث المتواضع عرفانا ومحبة

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والعرفنة وأعاننا على أداء الواجب وفقنا إلى إنجاز هذا العمل  
والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

انه من العرفان بالجميل أن نتوجه في بداية هذا البحث بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي  
المشرف الدكتور قالون الجيالي الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وحرصه المستمر إلى غاية إتمام هذا  
البحث.

وللايفوتنا ان نشكر جميع سكان مدينة أدرار المضيافة على حسنه كرمهم واستضافتهم لنا بصفة  
عامة وبكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفه خاصة المتمثلة بداية بعميد كلية  
أ.د أقاسم عمر وأعضاء فريق التكوين وأساتذة على رأسهم أ.د بلعاريه حسين، د. مجاهد سيد  
أحمد، د. ساوس الشيف، أ.د بوغزرة عبد القادر، أ.د به الديه محمد، د. مدياني محمد ، وجميع

## العاملين بها

وللايفوتني أن اشكر أستاذ بوتلجة حسين على تقديم يد العون والمساعدة كما أتقدم بالشكر إلى  
جميع عمال مكنتات (جامعة سعيدة، جامعة أدرار، جامعة معسكر، جامعة سيدي بلعباس) الذين

## قامو بتسهيل علينا البحث

وأتقدم بوافر التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بقبول مناقشة أطروحة والحكم عليها  
كما لايفوتني في هذا المقام أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم برأيه وشجعنا ولو  
بكلمة طيبة للإخراج هذا البحث حين الوجود من أساتذة وزملاء وعاملين بالمؤسسات الاقتصادية

## بولاية معسكر

---

# فهرس المحتويات

---

III	إهداء
IV	شكر وتقدير
V	فهرس المحتويات
XV	قائمة الجداول
XVIII	قائمة الأشكال
XX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة

## الفصل الأول: إطار عام للإدارة الاستراتيجية

2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية
3	أولاً- تعريف الاستراتيجية
5	ثانياً- تعريف الإدارة الاستراتيجية
7	المطلب الثاني: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية
7	أولاً- مرحلة التخطيط المالي الأولى (الموازنات)
8	ثانياً- مرحلة التخطيط طويل الأجل
9	ثالثاً- مرحلة التخطيط الاستراتيجي
10	رابعاً- مرحلة الإدارة الاستراتيجية
11	المطلب الثالث: أهمية وفوائد الإدارة الاستراتيجية
11	أولاً- أهمية الإدارة الاستراتيجية
12	ثانياً- فوائد الإدارة الاستراتيجية

14	المبحث الثاني: خطوات الإدارة الاستراتيجية
16	المطلب الأول: التحليل والرصد البيئي
17	أولاً- تحليل البيئة الخارجية
21	ثانياً- تحليل البيئة الداخلية
24	ثالثاً- تحليل العوامل الاستراتيجية (تحليل SWOT)
25	المطلب الثاني: صياغة الاستراتيجية
26	أولاً- تحديد رسالة المؤسسة
29	ثانياً- تحديد الأهداف والغايات
32	ثالثاً- وضع الاستراتيجيات
36	رابعاً- وضع السياسات
38	المطلب الثالث: تنفيذ الاستراتيجية
38	أولاً- البرامج
39	ثانياً- الموازنات
40	ثالثاً- الإجراءات
40	المطلب الرابع: مرحلة الرقابة الاستراتيجية
40	أولاً- مفهوم الرقابة الاستراتيجية
41	ثانياً- أهمية الرقابة الاستراتيجية
41	ثالثاً- مستويات الرقابة الاستراتيجية
44	المبحث الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية والمدير الاستراتيجي
44	المطلب الأول: مستويات وضع الاستراتيجية
44	أولاً - استراتيجيات الإدارة العليا
45	ثانياً- استراتيجيات وحدات الأعمال
45	ثالثاً- الإستراتيجيات الوظيفية
46	رابعاً- الاستراتيجيات التشغيلية

46	المطلب الثاني: المدير الاستراتيجي.....
47	أولاً- المفهوم والخصائص المدير الاستراتيجي .....
48	ثانياً- الأدوار الرئيسية للمدير الاستراتيجي.....
49	ثالثاً- حاكمية المؤسسة .....
55	المطلب الثالث: القيادة الاستراتيجية .....
55	أولاً- مفهوم القيادة الاستراتيجية .....
56	ثانياً- صفات القادة الاستراتيجيين .....
62	خلاصة الفصل الأول .....

## الفصل الثاني: لإطار النظري للتدقيق الاستراتيجي

64	تمهيد .....
65	المبحث الأول: إطار عام عن التدقيق.....
65	المطلب الأول: ماهية التدقيق .....
65	أولاً- تعريف التدقيق .....
68	ثانياً- التطور التاريخي للتدقيق.....
73	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق .....
73	أولاً- أهمية التدقيق .....
75	ثانياً- أهداف التدقيق .....
77	المطلب الثالث: أنواع التدقيق .....
77	أولاً- من حيث نطاق عملية التدقيق .....
77	ثانياً- من حيث توقيت عملية التدقيق .....
78	ثالثاً- من حيث الهيئة التي تقوم بالتدقيق .....
78	رابعاً- من حيث درجة الإلزام.....
78	خامساً- من حيث شمولية ومدى المسؤولية في التنفيذ.....



79	سادسا- التدقيق من حيث الهدف.....
81	المطلب الرابع: معايير التدقيق .....
81	أولاً- المعايير العامة أو الشخصية .....
84	ثانياً- معايير العمل الميداني.....
85	ثالثاً- معايير إعداد التقرير.....
<b>88</b>	<b>المبحث الثاني: مدخل إلى التدقيق الاستراتيجي .....</b>
88	المطلب الأول: مفهوم التدقيق الاستراتيجي وأهميته .....
88	أولاً- مفهوم التدقيق الاستراتيجي .....
92	ثانياً- أهمية التدقيق الاستراتيجي .....
93	المطلب الثاني: خصائص وأهداف التدقيق الاستراتيجي.....
93	أولاً- خصائص التدقيق الاستراتيجي.....
94	ثانياً- أهداف التدقيق الاستراتيجي .....
95	المطلب الثالث: مستويات التدقيق الاستراتيجي .....
97	المطلب الرابع: مراحل التدقيق الاستراتيجي .....
98	أولاً- التشخيص .....
99	ثانياً - التحليل المركز .....
100	ثالثاً- التوصيات .....
<b>100</b>	<b>المبحث الثالث: الإطار العام لتطبيق التدقيق الاستراتيجي.....</b>
102	المطلب الأول: تدقيق الوضع الحالي وحوكمة المؤسسة .....
102	أولاً- تدقيق وضع المؤسسة .....
103	ثانياً- تدقيق حوكمة المؤسسة .....
105	المطلب الثاني: تدقيق البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .....
105	أولاً- تدقيق البيئة الخارجية .....
107	ثانياً- تدقيق البيئة الداخلية.....

المطلب الثالث: تحليل الموقف وتقييم البدائل الاستراتيجية	115
أولاً- تحليل العوامل الاستراتيجية	115
ثانياً-تدقيق البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي	116
المطلب الرابع: تدقيق تنفيذ ورقابة الاستراتيجية	117
أولاً- تدقيق التنفيذ الاستراتيجية	117
ثانياً- تدقيق الرقابة الاستراتيجية	118
خلاصة الفصل الثاني	120

### الفصل الثالث: سس تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد	122
المبحث الأول: إطار مفاهيمي عن الأداء	123
المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره	123
أولاً- مفهوم الأداء	123
ثانياً- خصائص مفهوم الأداء	125
ثالثاً- تطور فكرة الأداء	126
المطلب الثاني: مكونات الأداء	127
أولاً- الفعالية	128
ثانياً- الكفاءة	128
ثالثاً- العلاقة بين الفعالية والكفاءة	129
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء	131
أولاً: العوامل الداخلية	131
ثانياً: العوامل الخارجية	132
المطلب الرابع: أبعاد الأداء	134
أولاً- البعد الاقتصادي	134

134	..... ثانياً- البعد التنظيمي
135	..... ثالثاً- البعد الاجتماعي
136	..... رابعاً- البعد البيئي
<b>138</b>	<b>..... المبحث الثاني: أنظمة قياس الأداء وتحسينه</b>
138	..... المطلب الأول: ماهية قياس الأداء
138	..... أولاً- مفهوم قياس الأداء
139	..... ثانياً- أهمية أنظمة قياس الأداء
140	..... ثالثاً- صعوبات قياس الأداء
141	..... المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء
141	..... أولاً- مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي
147	..... ثانياً- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي
150	..... ثالثاً- مؤشرات قياس الأداء البيئي للمؤسسة
151	..... المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء
151	..... أولاً- مدخل أصحاب المصالح
153	..... ثانياً- مدخل لوحة القيادة
153	..... ثالثاً- مدخل القيمة المضافة
154	..... رابعاً- مدخل التميز في الأعمال
156	..... خامساً- مدخل بطاقة الأداء المتوازن كنظام حديث لقياس أداء المؤسسة
161	..... المطلب الرابع: تحسين الأداء
161	..... أولاً: مفهوم تحسين الأداء
161	..... ثانياً: أسباب البحث الدائم عن تحسين الأداء
<b>164</b>	<b>..... المبحث الثالث: علاقة الأداء بالاستراتيجية</b>
164	..... المطلب الأول: أهمية الأداء للاستراتيجية
164	..... أولاً- الناحية النظرية
165	..... ثانياً- الناحية التجريبية

165	.....ثالثاً- الناحية الإدارية.
165	.....المطلب الثاني: إدارة المخاطر والإستراتيجية.
165	.....أولاً- مفهوم إدارة المخاطر.
167	.....ثانياً- ضرورة تواجد إستراتيجية لإدارة المخاطر.
169	.....ثالثاً- حدود إستراتيجية إدارة المخاطر.
170	.....المطلب الثالث: دور التدقيق الاستراتيجي في إدارة المخاطر وكشف عن الأخطاء.
172	..... <b>خلاصة الفصل الثالث</b>
<b>الفصل الرابع: مساهمة التدقيق الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بولاية معسكر</b>	
174	..... <b>تمهيد</b>
175	..... <b>المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.</b>
175	.....المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وأدوات التحليل المستخدمة.
175	.....أولاً- المنهج المستخدم.
176	.....ثانياً- أدوات التحليل المستخدمة.
179	.....المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
179	.....أولاً- مجتمع الدراسة.
179	.....ثانياً- عينة الدراسة.
181	.....المطلب الثالث: أداة الدراسة.
182	.....المطلب الرابع: صدق وثبات الأداة.
183	.....أولاً- صدق المحكمين.
183	.....ثانياً- ثبات وصدق الاستبيان (الفا كرونباخ).
184	.....ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان.
192	.....خامساً- صدق الاتساق البنائي لفقرات المحور الثالث.

194	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان
194	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
194	أولاً- توزيع أفراد العينة حسب نوع ملكية المؤسسة
194	ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
195	ثالثاً- توزيع أفراد العينة حسب النوع
197	خامساً- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
198	سادساً- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
198	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمحور الأول واقع الإدارة الاستراتيجية
205	المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمحور الثاني مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي
209	المطلب الرابع: التحليل الوصفي للمحور الثالث مستوى الأداء في المؤسسة
210	أولاً- التحليل الوصفي لفقرة البعد الاقتصادي
212	ثانياً- التحليل الوصفي لفقرة البعد التنظيمي
214	ثالثاً- التحليل الوصفي لفقرة البعد الاجتماعي
216	رابعاً- التحليل الوصفي لفقرة البعد البيئي
218	المبحث الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
218	المطلب الأول: الفرضية الرئيسية الأولى
218	أولاً- الفرضية الفرعية الأولى
220	ثانياً- الفرضية الفرعية الثانية
221	ثالثاً- الفرضية الفرعية الثالثة
223	رابعاً- الفرضية الفرعية الرابعة
225	خامساً- الفرضية الفرعية الخامسة
228	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
229	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

---

230	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة .....
230	أولاً- الفرضية الفرعية الأولى .....
231	ثانياً- الفرضية الفرعية الثانية .....
232	ثالثاً- الفرضية الفرعية الثالثة .....
233	رابعاً- الفرضية الفرعية الرابعة .....
236	خلاصة الفصل الرابع .....
237	الخاتمة العامة .....
243	قائمة المراجع .....
258	قائمة الملاحق .....

---

# قائمة الجداول

---

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	قياس مدى مساهمة مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية	1 - 1
73	: التطور التاريخي للمراجعة والتدقيق	1 - 2
98	مصادر المعلومات	2 - 2
130	العلاقة بين الفعالية والكفاءة	1 - 3
152	فئات أصحاب المصالح ومقاييس الخاصة بكل فئة	2 - 3
183	قيم ثبات وصدق الاستبيان (الفا كرونباخ)	1 - 4
184	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	2 - 4
185	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول واقع الإدارة الاستراتيجية	3 - 4
187	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي	4 - 4
189	الاتساق الداخلي للفقرة الأولى البعد الاقتصادي في المحور الثالث مستوى أداء المؤسسة	5 - 4
190	الاتساق الداخلي للفقرة الثانية البعد التنظيمي في المحور الثالث مستوى أداء المؤسسة	6 - 4
191	الاتساق الداخلي للفقرة الثالثة البعد الاجتماعي في المحور الثالث مستوى أداء المؤسسة	7 - 4
192	الاتساق الداخلي للفقرة الرابعة البعد البيئي في المحور الثالث مستوى أداء المؤسسة	8 - 4
193	الاتساق البنائي ل فقرات المحور الثالث	9 - 4
194	توزيع أفراد العينة حسب نوع ملكية المؤسسة	10 - 4
195	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	11 - 4
195	توزيع أفراد العينة حسب النوع	12 - 4
196	توزيع أفراد العينة حسب السن	13 - 4
197	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	14 - 4
198	توزيع أفراد العينة حسب المستوي التعليمي	15 - 4
199	نتائج تحليل المحور الأول الخاص بواقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة	16 - 4
205	نتائج تحليل المحور الثاني الخاص بمستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي	17 - 4



209	التحليل الوصفي للمتغيرات المحور الثالث	18 - 4
210	نتائج تحليل لفقرة البعد الاقتصادي للمحو الثالث الخاص بمستوى الأداء المؤسسة	19 - 4
212	نتائج تحليل لفقرة البعد التنظيمي للمحو الثالث الخاص بمستوى الأداء المؤسسة	20 - 4
214	نتائج تحليل لفقرة البعد الاجتماعي للمحو الثالث الخاص بمستوى الأداء المؤسسة	21 - 4
216	نتائج تحليل لفقرة البعد البيئي للمحو الثالث الخاص بمستوى الأداء المؤسسة	22 - 4
219	نتائج اختبار مان وتني لتباين أجوبة محاور الدراسة حسب ملكية المؤسسة	23 - 4
220	نتائج اختبار مان وتني لتباين أجوبة محاور الدراسة حسب متغير ال	24 - 4
222	نتائج اختبار كروسكال واليس لتباين أجوبة محاور الدراسة حسب متغير الوظيفة	25 - 4
224	نتائج اختبار كروسكال واليس لتباين أجوبة محاور الدراسة حسب متغير الخبرة	26 - 4
226	نتائج اختبار كروسكال واليس لتباين أجوبة محاور الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	27 - 4
227	اختبار مان وتني MANN-WHITNEY لكل عينتين من العينات الأربعة (ثانوي، لسانس، ماستر، دكتوراه)	28 - 4
229	نتائج اختبار الإشارة SIGN TEST للفرضية الرئيسية الثانية	29 - 4
230	نتائج اختبار الإشارة SIGN TEST للفرضية الرئيسية الثالثة	30 - 4
231	اختبار كندال تاو لتحليل العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء الاقتصادي	31 - 4
232	اختبار كندال تاو لتحليل العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء التنظيمي	32 - 4
232	اختبار كندال تاو لتحليل العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء الاجتماعي	33 - 4
233	اختبار كندال تاو لتحليل العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء البيئي	34 - 4
235	اختبار كندال تاو لتحليل العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء الكلي	35 - 4

---

# قائمة الأشكال

---

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية	1 - 1
14	خطوات الإدارة الاستراتيجية	2 - 1
15	نموذج لعمليات الإدارة الاستراتيجية	3 - 1
16	المتغيرات البيئية	4 - 1
25	نموذج لتحليل مصفوفة SWOT	5 - 1
43	خطوات الرقابة الاستراتيجية	6 - 1
46	مستويات وضع الاستراتيجية	7 - 1
49	الأدوار الرئيسية للمدير الاستراتيجي	8 - 1
91	مخطط عملية التدقيق الاستراتيجي	1 - 2
101	مخطط اطار عام لتطبيق التدقيق الاستراتيجي	2 - 2
130	مثلث الأداء	1 - 3
155	مدخل التميز في الأعمال	2 - 3
160	محاور بطاقة الأداء المتوازن	3 - 3
234	علاقة التدقيق الاستراتيجي بتحسين مختلف أبعاد الاداء	1 - 4

---

# قائمة الملاحق

---

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
259	استمارة الإستبيان	1
264	استمارة استطلاع اراء المحكمين	2
270	قائمة المحكمين للاستبيان	3

---

# المقدمة العامة

---

تواجه كافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية، ظروف بيئية تتسم بالتغير المستمر والسريع جداً وهذا ما يفرض عليها مجموعة من التحديات والبحث المستمر عن ضمانات للبقاء والاستمرار، وذلك من خلال كل ما يتاح لها من أساليب تساهم في تحسين مستويات أدائها.

حيث كانت سابقا الإدارة التقليدية تفي بالغرض من خلال تدنية التكاليف كميّار وحيد للأداء لكنها أصبحت عاجزة مع تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ومع ندرة الموارد وصعوبة توفيرها وزيادة المنافسة وتنوع واختلاف رغبات ومتطلبات المتعاملين مع المؤسسة، حتم عليها ضرورة البحث عن سبل تحسين أدائها وتبني مختلف الأساليب العلمية التي تسمح بتحقيق أبعاد الأداء المختلفة، ومن بين هذه الأساليب العلمية نجد : أسلوب الإدارة الاستراتيجية حيث يمثل منهجا فكرياً يتميز بالحدثا والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها.

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

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

مما أدى إلى البحث عن أداة فعالة تساهم في تقييم جميع أنشطة المؤسسة: (البيئية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة)، وهذا ما تمثل في التدقيق الاستراتيجي، حيث لم يحظى بالاهتمام الكافي

حتى الآن، كما أن الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء أيضا تقتصر على الأدوات التقليدية القائمة على الجانب المالي وتهمل الجانب غير المالي، والمداخل ذات البعد الاستراتيجي التي تعتبر مهمة أيضا في أداء المؤسسة الاقتصادية .

إذ يعتبر التدقيق الاستراتيجي نقطة البداية الأكثر أهمية من بين أنواع التدقيق، حيث أن التدقيق المالي يضبط النفقات ويصح توجيه الواردات وترشيد الإنفاق، وكذلك تدقيق الجودة الذي يضمن تخفيض الهدر والاستعمال الأمثل للموارد وتحسين الإنتاجية. ومن هنا يأتي دور التدقيق الإستراتيجي الذي يساهم في تقييم التوجه الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية والتأكد من أن العمليات التشغيلية يتم تأديتها بفاعلية، وكذلك الاستعمال الأمثل للموارد مما يعزز في الترشيح من النفقات وهذا من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية.

### أولاً- إشكالية الدراسة

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

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

وللإلمام بالموضوع من جوانبه المختلفة والإحاطة من زوايا المتعدد ارتأينا طرح بعض الاسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ما مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية؟
- فيما يتمثل التدقيق والتدقيق الاستراتيجي؟ واليات تطبيقه؟
- ماهي علاقة التدقيق الاستراتيجي بالأداء؟
- ماهي الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيق التدقيق الاستراتيجي؟
- هل هناك استراتيجيات واضحة ورسمية في جميع مراحلها ومكوناتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- هل تستخدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التدقيق الاستراتيجي؟



- الي أي مدي يساعد التدقيق الاستراتيجي في الوصول الى النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟

### ثانياً- فرضيات الدراسة

للإجابة عن هذه الأسئلة والمعالجة الدقيقة لمتغيرات البحث، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

● **الفرضية الرئيسية الأولى:** " لا توجد فروقات معنوية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى المتغيرات الشخصية "

○ **الفرضية الفرعية الأولى:** " لا توجد فروقات معنوية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى ملكية المؤسسة "

○ **الفرضية الفرعية الثانية:** " لا توجد فروقات معنوية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير نوع "

○ **الفرضية الفرعية الثالثة:** " لا توجد فروقات معنوية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير الوظيفة "

○ **الفرضية الفرعية الرابعة:** " لا توجد فروقات معنوية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير سنوات الخبرة "

○ **الفرضية الفرعية الخامسة:** " لا توجد فروقات معنوية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي "

● **الفرضية الرئيسية الثانية:** " توجد في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر الإدارة الاستراتيجية وتولى لها أهمية كبيرة "

● **الفرضية الرئيسية الثالثة:** "تستخدم المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر التدقيق الاستراتيجي"

● **الفرضية الرئيسية الرابعة:** "يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر"

○ **الفرضية الفرعية الأولى:** "يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر"

○ **الفرضية الفرعية الثانية:** "يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر"

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر"
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر"

### ثالثاً- أهمية الدراسة

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

- يعتبر هذا البحث مساهمة نظرية في خصوصية موضوع التدقيق الاستراتيجي إذ يعتبر مفهوم جديد على الساحة العلمية والعملية خاصة في الجزائر.
- تأتي أهمية هذا الموضوع من خلال ربطه بين التدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل شح مثل هذه الدراسات، وعليه يمكن للباحثين فالاعتماد هذه الدراسة كمرجعاً نظرياً يعتمدون عليه في أبحاثهم.
- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية تبني التدقيق الاستراتيجي حيث ان يدل على سلامة تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة او على ضرورة تعديلها بما يتناسب مع المتغيرات الحاصلة الداخلية كانت ام خارجية.
- وتظهر اهمية الدراسة كذلك في إيضاح الدور الذي يؤديه التدقيق الاستراتيجي في الرفع وتحسين أداء المؤسسة وإلى تحقيق أداء أفضل يكفل استمراريتها وتحقيق استراتيجياتها.

### رابعاً- أهداف الدراسة

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

- إبراز أهمية الإدارة والتدقيق الاستراتيجيين
- محاولة إعطاء فكرة عن التدقيق الاستراتيجي من خلال إبراز مفهومه واليات تطبيقه
- توضيح أهمية التدقيق الإستراتيجي كنظام إداري شامل ومتكامل يعكس الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وقياس مدى تحقيقها لأهدافها ويعمل على تحسين مختلف جوانب الأداء.

- تبيان دور للتدقيق الاستراتيجي في إدارة الأخطار في المؤسسة على إعتبار أنه إحدى الدعائم الأساسية لإرساء نظام إدارة الأخطار.
- دراسة تأثير التدقيق الاستراتيجي على أداء المؤسسة.
- إبراز مدى مساهمة التدقيق الاستراتيجي في فاعلية الرقابة على الأداء من أجل تحقيق أهدافها.
- محاولة اقتراح مجموعة من التوصيات على ضوء النتائج الذي يسفر عنها البحث.

### خامساً- أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى اعتبارات موضوعية وذاتية نوردتها في الاتي:

#### 1- أسباب موضوعية

- تعود أسباب اختيار هذا الموضوع نظرا لقلّة الأبحاث فيه ولأهمية تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية للرفع من أدائها بما يخدم استراتيجيتها وأهدافها

#### 2- أسباب ذاتية

- الميول الشخصي حول موضوع التدقيق.
- إثراء رصيدنا المعرفي حول التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء.
- الرغبة منا في التحدي والبحث حول موضوع جديد.
- تلاؤم الموضوع مع مسارنا الدراسي.
- إثراء المكتبة الوطنية بموضوع جديد وحساس.
- الاستفادة من العمل الميداني في هذا المجال وأخذ خبرات جديدة.

#### سادساً- الدراسات السابقة

فيما يخص الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فبعد البحث تبين هناك عدد قليل من الدراسات المشابهة له، خاصة تلك التي تتناول نفس المتغيرين بشكل تفصيلي في مدى مساهمة التدقيق الاستراتيجي في الأداء الشامل للمؤسسة، وذلك لأن أغلب الدراسات تناولت موضوع التدقيق الإستراتيجي

بشكل مستقل، أو موضوع الأداء، ونذكر هنا بإيجاز بعض الدراسات المعاصرة التي استطعنا الحصول عليها.

## 1- الدراسات العربية

- دراسة أحمد شوقي سليمان سليمان (2014)<sup>1</sup>، الهدف من هذه الدراسة هو وضع إطار مقترح لألية المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية بما يتناسب مع معايير المراجعة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة

وكانت النتائج انه يجب تطبيق الإطار المقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية بالمصارف للتأكد من مدي قدرة القرار الاستراتيجي على مواجهة هذه التغيرات وان المراجعة الاستراتيجية أحد أشكال المراجعة الإدارية هي من الأساليب الفعالة في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال بصفة عامة وبالمصارف الإسلامية بوجه خاص

- دراسة صالح إبراهيم يونس الشعباني ووعد حسين شلاش أجميلي (2012)<sup>2</sup>، الهدف من الدراسة تقديم إطار مفاهيمي للتدقيق الاستراتيجي، وفحص مدى تطبيق التدقيق الاستراتيجي في الشركات الصناعية العراقية من خلال استبانة في مجموعة من الشركات العراقية وكانت النتائج المتوصل إليها في ان تزداد كفاءة وفعالية الوحدات الاقتصادية باستخدام أسلوب التدقيق الاستراتيجي وان جميع الأدوات المستخدمة لقياس الأداء في الشركات عينة البحث هي أدوات تقليدية وان معظم العاملين في الشركات المدروسة يشعرون بالتذمر لعدم تشبيح حاجاتهم المادية والمعنوية

<sup>1</sup> احمد شوقي سليمان سليمان، إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بنين، جامعة الأزهر، مصر، 2014.

<sup>2</sup> صالح إبراهيم يونس الشعباني ووعد حسين شلاش أجميلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، العراق، 2012.

- دراسة سكاك مراد (2015)<sup>1</sup>، الهدف من الدراسة هو تبيين الدور الذي يلعبه التدقيق الاستراتيجي في مجال الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات وكانت النتائج متوصل إليها بأن التدقيق الاستراتيجي يعتبر كوسيلة لضمان يقظة المؤسسة ضمن محيطها الذي يتميز بسرعة التغير ووسيلة ضبط الإدارة الاستراتيجية في مختلف مراحل تداخلها لبناء خطة إستراتيجية متكاملة ومتناسقة، وليس كافيا أن تطبق الاستراتيجية إذا لم تكن لدى المؤسسة آلية لتدقيقها ومراجعتها حتى تتمكن من تحديد مختلف الاختلالات لمعالجتها في الوقت المناسب وفي جميع المستويات وفي مختلف مراحلها.
- دراسة حسان بوبعاية (2010)<sup>2</sup>، هدفت هذه الدراسة الى معالجة موضوع تقييم ومراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، بتناول اساسيات الإدارة الاستراتيجية ومفهوم الأداء الاستراتيجي وأهم المعايير والمؤشرات المستخدمة في تقييم هذا الأداء وتطرق إلى المراجعة الاستراتيجية، وكانت النتائج متوصل إليها ان المراجعة الاستراتيجية أسلوب فعال لتقييم الأداء الاستراتيجي لأنها تقدم تقييما متكاملًا للموقف الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا من خلال البحث على إجابات العديد من التساؤلات التي تخص جميع جوانب الإدارة الاستراتيجية، وأن أداء الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية غير واضح المعالم وغير رسمي، يظهر من خلال وجود استراتيجيات غير محددة وغير رسمية، هذه الاستراتيجيات تتطلب تقييم ومراجعة مستمرة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

## 2- الدراسات الأجنبية

- دراسة Gordon Donaldson (1995)<sup>3</sup>، كانت أول دراسة عن التدقيق الاستراتيجي وهدفت إلى تقديم أداة جديدة متمثلة في التدقيق الاستراتيجي تساعد مجلس الإدارة في تشخيص فعالية

<sup>1</sup> سكاك مراد، التدقيق الاستراتيجي ودوره في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، جامعة سطيف، الجزائر، 2015.

<sup>2</sup> حسان بوبعاية، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخبز الجافة لولاية المسيلة، مذكرة ماجيستر غير منشورة، جامعة مسيلة، الجزائر، 2010

<sup>3</sup> Gordon Donaldson , **New Tool for Boards : The Strategic Audit**, Harvard Business Review, 73 (4), juil.-août 1995.

الاستراتيجيات المتبعة وكانت النتائج المتوصل في ان تبني التدقيق الاستراتيجي باحترام كل  
مراحله يزيد من إمكانية التفاهم المشترك إلى تغيير وتطوير في التوجه الاستراتيجي، يخدم  
المصالح العليا لجميع الأطراف المعنية، وتوصل كذلك أن الرؤساء التنفيذيون ومجالس الإدارة  
يحتاجون إلى التدقيق الاستراتيجي لإثبات للمساهمين التزامهم المشترك بحوكمة المؤسسة  
وفعاليتها.

نظرا لقلة الدراسات السابقة في هذا الموضوع، لم يسمح لنا من تقديم العديد من الدراسات  
وملاحظة ان هذه الدراسات لم تتناول الدور الذي يلعبه التدقيق الاستراتيجي في زيادة الأداء وهذا ما  
سنحاول الوصول الية من خلال دراستنا، كما ستقدم هذه الدراسة بالإضافة إلى المؤسسات الجزائرية خاصة  
في ظل ضعف أدائها وعدم قدرته على مسايرة المتغيرات في بيئة الأعمال، وسنحاول في هذه الدراسة  
إظهار أثر تطبيق هذا التدقيق في تحسين وتطوير الأداء.

### سابعاً- صعوبة الدراسة

إن الصعوبات التي تمت مواجهتها متعلقة خصوصا بدراسة الحالة، حيث تعذر الحصول على  
العديد من المعطيات، ورفض الكثير من الأطارات الإجابة على الاستبيان الموجه لهم، وكذا صعوبة وجود  
مدققين داخليين، كما وجدنا في الجزء النظري صعوبة في إيجاد مراجع تجمع بين الأداء والتدقيق  
الإستراتيجي، مع قلة المراجع عن التدقيق الإستراتيجي وعن الأداء.

### ثامناً- حدود الدراسة

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الإقتراب من الموضوعية العلمية، ضرورة التحكم في إطار  
التحليل بالدراسة من خلال وضع الحدود الزمنية، المكانية، البحثية والبشرية، ولتحقيق ذلك قمنا بإنجاز  
هذا البحث ضمن الحدود التالية:

#### 1- الحدود الزمنية

تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين ماي وجويلية 2018 كما كانت قد بدأت الدراسة  
النظرية منذ 2015.

## 2- الحدود المكانية

وقع اختيار الباحث على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة التابعة للمحيط الإقليمي لولاية معسكر لأسباب ومبررات سوف يتم التطرق إليها في الدراسة الميدانية

## 3- الحدود الموضوعية

يركز هذا البحث على توضيح مفاهيم ومراحل الإدارة الاستراتيجية، والتركيز على التدقيق الاستراتيجي من حيث التطرق لمختلف آليات تطبيقه، كما أنه يتناول مفاهيم أداء المؤسسة وأبعاده.

## 4- الحدود البشرية

اقتصر البحث على فئة الإطارات من الإدارة العليا والمتوسطة لأن الموضوع يخص تقييم تأثير التدقيق الاستراتيجي على أداء المؤسسة وحسب رأينا فان هذه الفئة من الأفراد تعتبر الأكثر تدخلا في ذلك والأكثر دراية بموضوع البحث.

## تاسعاً- أدوات الدراسة

يتوقف نجاح أو فشل الدراسة بشكل كبير على حسن اختيار الأدوات الملائمة لموضوع الدراسة، ومن خلال دراستنا للموضوع الذي يعتمد بشكل أساسي على منهج تحليلي فقد وقع اختيارنا على الإستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات من العينة المستجوبة في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على عبارات الاستبيان، كما اعتمدنا أيضا على الملاحظة، من خلال زيارتنا لأقسام وإدارات هذه المؤسسات.

## عاشراً- المنهج المستخدم

باعتبار الدراسة تأتي في إطار الدراسات الاجتماعية والاقتصادية تم الاعتماد على منهجين لدراسة هذا الموضوع، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في وصف وعرض عناصر الإدارة الاستراتيجية والتدقيق الاستراتيجي والأداء وأبعاده، والمنهج التحليلي في تحليل آلية ودور كل عنصر، وتحليل النتائج المترتبة عن تبني وتطبيق التدقيق الاستراتيجي على كل بعد من أبعاد الأداء.

## حادى عشر - هيكل الدراسة

يهدف الإلمام بجميع جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول كما يلي:

### الفصل الأول

في هذا الفصل تم التطرق للإطار العام للإدارة الاستراتيجية من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، يضم المبحث الأول عموميات حول الإدارة الاستراتيجية ويليه المبحث الثاني بتقديم مراحل الإدارة الاستراتيجية، أما المبحث الثالث فيتم التحدث عن مستويات الإدارة الاستراتيجية والمديرون الاستراتيجيون.

### الفصل الثاني

وفي الفصل الثاني تم التطرق الى الإطار النظري للتدقيق الاستراتيجي من خلال ثلاثة مباحث، في المبحث الأول يتحدث عن ماهية التدقيق بصفة عامة، أما المبحث الثاني فاشتمل على مدخل إلى التدقيق الاستراتيجي، وفي المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى إطار عام لتطبيق التدقيق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

### الفصل الثالث

وهذا الفصل جاء بعنوان أسس تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية واشتمل ثلاثة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول إطار عام عن الأداء ومكوناته وأبعاده، أما المبحث الثاني فاشتمل على مختلق مؤشرات قياس الأداء التقليدية والحديثة، والمبحث الثاني تم التطرق إلى علاقة الأداء بالاستراتيجية.

### الفصل الرابع

في الفصل الرابع قدمت الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية معسكر إلى معرفة مدى مساهمة التدقيق الاستراتيجي في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، حيث تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تم التطرق لمنهجية وإجراءات الدراسة، أما المبحث الثاني فجاء ليعطي لنا التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان، وفي المبحث الثالث تم التطرق لنتائج اختبار الفرضيات المتحصل عليها.



## الفصل الأول:

# إطار عام للإدارة الاستراتيجية

**تمهيد**

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص، مما أدى إلى تراكم معرفي وخبرة علمية واسعة لمؤسسات الأعمال، وتحرص المؤسسات الناجحة على نشر الفكر الاستراتيجي بين المديرين بحيث تعكس قراراتهم بعدا استراتيجيا يتمثل في زيادة قيمة المؤسسة وتحسين صورتها من وجهة نظر الزبائن والمساهمين والمجتمع ككل، ولكي تحقق المؤسسة ذلك أصبح لزاما عليها إدراك أن الإدارة الاستراتيجية هي المنهج الأمثل القادر على أن يحقق لها ما تريد الوصول إليه، لذا نالت الإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى عند جميع المؤسسات.

ولا يمكن الحديث عن التدقيق الاستراتيجي دون الحديث عن الإدارة الاستراتيجية، وهذا راجع للمكانة المحورية التي تحتلها الإدارة الاستراتيجية في تطوير وتحسين الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة.

**المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية.**

**المبحث الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية.**

**المبحث الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية والمديرون الاستراتيجيون**

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية أحد أكثر عمليات الإدارة أهمية، حيث يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة في القدرة على البقاء والتطور، لهذا سنتناول في هذا المبحث مجموعة من المواضيع المتعلقة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها، وأهميتها وفوائدها.

## المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

لتقديم تعريف واضح لمفهوم الإدارة الاستراتيجية كان لا بد من تطرق لمفهوم الاستراتيجية بصفة عامة لذا سنحاول في هذا المطلب تقديم مفهوم للإستراتيجية ثم نقوم بإعطاء تعريف شامل للإدارة الاستراتيجية.

## أولاً- تعريف الاستراتيجية

الاستراتيجية في معناها اللغوي هي المقابل للكلمة الإنجليزية (Strategy) التي يعود أصلها إلى الكلمة اليونانية (Στρατηγός) والمكونة من الكلمتين (Stratos) و (Agos)، حيث يقصد بـ (Stratos) الجيش، أو الرباط، أو الحملة بينما يعني (Agos) القائد، المشرف.<sup>1</sup>

وعليه كلمة (Strategy) يقصد بها لغويا القائد العسكري، فن قيادة وتوجيه الجيوش، كما تعني تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة.<sup>2</sup> إلا أنه لا يوجد تعريف اصطلاحي موحد للإستراتيجية، ويعود هذا الوضع إلى أمرين مهمين هما: انعدام نظرية إستراتيجية، وتعدد المدارس والاتجاهات التي تعني بالاستراتيجية.

وفي هذا الصدد سنحاول إظهار بعض المفاهيم للإستراتيجية نذكر منها:

- تعريف (Chandler 1962) الاستراتيجية بأنها: « تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة، واختيار طرق التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف »<sup>3</sup>
- أما الباحث (Stenier) فيعبر عن الاستراتيجية بكونها مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرين لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين الآخرين وأنها تشير إلى فكر وطرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص23.

<sup>2</sup> Bernard garrette pierre dussauge, **Strategor**, 5 edition, dunod, paris, 2009, p 05.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 167.

- ويؤكد (porter) أن لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المؤسسة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف كما يؤكد بأن الاستراتيجية هي إيجاد الموازنة بين أنشطة المؤسسة والبيئة.<sup>2</sup>
  - وحسب (فريد راغب النجار) يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها أسلوب تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة.<sup>3</sup>
  - ويعرفها (م.حسن هلال) " بأنها عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".<sup>4</sup>
  - وعرف (Thomas) الاستراتيجية على أنها " الأنشطة و الخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن انتقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، والتقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت"<sup>5</sup>
  - وحسب (Henry Mintzberg) فإن الاستراتيجية في الإدارة هي: " خطة موحدة وشاملة ومتكاملة، تهدف إلى تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة".<sup>6</sup>
  - وحسب (G.Johnson & K.Scholes & R.Whittington) الاستراتيجية هي اتجاه ونطاق المؤسسة على المدى الطويل، الذي يحقق تميز في بيئة متغيرة من خلال التهيئة للموارد والكفاءات بهدف تلبية توقعات أصحاب المصلحة.<sup>7</sup>
- ويتضح من الطرح المكثف لمفهوم الاستراتيجية والتطورات المحيطة بهذا المفاهيم انها لم تعد حصراً بالعلوم العسكرية، بل انها انتقلت الى العلوم الإدارية، من منطلق أن البيئة التنافسية وعامل الندرة في الأشياء التي تكتنف عمل منظمات الاعمال يتطلب من الإدارة أن تكون إستراتيجية تحسن استخدام قواها لإدارة الصراعات وتقليل التهديد لتعظيم الفرص التي تمكنها من التكيف أكثر لهذه البيئة الحركية. وبذلك فإن الاستراتيجية قد خرجت من المحدودية إلى الشمولية ومن الغموض إلى الوضوح.

<sup>1</sup> محمد حسين منهل وهاشم فوزي العبادي، السيناريو الاستراتيجي، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 173.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 174.

<sup>3</sup> فريد راغب النجار، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 48.

<sup>4</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجية، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007، ص 11.

<sup>5</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2013، ص 38.

<sup>6</sup> H.Mintzberg, **The strategy concept I: Five Ps For Strategy**, California management review, 1987, p11.

<sup>7</sup> G.Johnson & K.Scholes & R.Whittington, **Exploring Corporate Strategy: Text & Cases**, 8 th ed, Prentice Hall, 2008, p3.

## ثانياً- تعريف الإدارة الاستراتيجية

يتصف هذا المفهوم بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامها، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها وتحليلها، وتباين العناصر والمتغيرات المعتمدة في بلورة مفهومها.

إن عملية التوصل إلى تعريف موحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعتبر أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة،<sup>1</sup> ومن التعريفات التي تبين معنى الإدارة الاستراتيجية ما يلي:

- يعرفها (Thomas & Hunger) الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى للشركة. حيث تشمل المسح البيئي (خارجية وداخلية)، وصياغة إستراتيجية أو الخطة الاستراتيجية طويلة المدى، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة. دراسة الإدارة الاستراتيجية تؤكد على رصد وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف في المؤسسة. ( في الأصل السياسة التجارية) حيث تتضمن مواضيع مثل التخطيط الاستراتيجي، والمسح البيئي، وتحليل الصناعة<sup>2</sup>.
- ويعرف كل من (Helfer & Kalika & Orsoni) الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من المهام من الإدارة العامة، والتي تهدف إلى تأمين المؤسسة وسبل تطويرها مع توفير الوسائل التنظيمية لتحقيق ذلك.<sup>3</sup>
- وتعرف أيضا بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل. وتتضمن هذه القرارات صياغة أهدافا محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاء بالمدى البعيد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص38.

<sup>2</sup> Thomas L.Wheelen & J.David Hunger, **Stategic Management and Business Policy : Concepts**, 11th ed, Prentice Hall, 2008, p3.

<sup>3</sup> J.Helfer & M.Kalika & J.Orsoni, **Management Stratégie et Organisation**, 7Ed,Vuibert, paris, p12.

<sup>4</sup> أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص13.

- تعريف توماس (1988 TOMAS) : «تمثل خطط وأنشطة المؤسسة التي تتم بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة»<sup>1</sup>
- أما (1965 Ansoff) وهو من أشهر الكتاب في هذا المجال فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة، والغايات التي يجب أن تحققها.<sup>2</sup>
- الإدارة الاستراتيجية هي تصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها، وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على البعيد ومراجعتها وتقويمها.<sup>3</sup>
- أما (Glueck) فيعرف الإدارة الاستراتيجية أنها سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية، أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>
- يعرف (Higgins) الإدارة الاستراتيجية على انها عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط. يقول (Higgins) إن الإدارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها<sup>5</sup>

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الاستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغايتها، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية تعني: " تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 02.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص 18

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 18

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 1998، ص 15.

<sup>5</sup> سعد غالب ياسين، نفس المرجع، ص 15

بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميز لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".<sup>1</sup>

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية:

- 1- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- 2- بيان أهمية رسالة المؤسسة.
- 3- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.
- 4- أن التحام المؤسسة ببيئتها يعد أمراً مهماً.
- 5- تهتم الاستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- 6- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
- 7- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

#### المطلب الثاني: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

ليست الإدارة الاستراتيجية التي نتناولها اليوم فكراً وتطبيقاً وليدة العقد أو العقدين الأخيرين، بل مرت بتطورات عديدة خلال عشرات السنين، ويرى العديد من الكتاب والباحثين أن هذا الحقل المعرفي مر بأربعة مراحل يمكن تأشيرها كما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً- مرحلة التخطيط المالي الأولى (الموازنات)

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث تطورت الإجراءات لتتأ بالعوائد، والكلف، واحتياجات رأس المال، وتحديد موازنات التكلفة السنوية. وقد عملت الموازنة ك تقنية فعالة لتنفيذ الاستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب المتغيرات البيئية المنظمة لسيطرتها والبطئ النسبي لتغيرها.

ومع ذلك سببت التغيرات الاستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، الى ظهور تحديات جديدة من المنظمات، اذ تجاوزت عدد المنتجات والأسواق، ودرجة التعقيد التكنولوجي المطلوبة،

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة المعاصرة، مصر، 2006، ص35.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، 2004، ص62.

والأنظمة الاقتصادية المعقدة، قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذلك أصبحت مرحلة الموازنات غي مناسبة لأعراض التخطيط.

### ثانياً- مرحلة التخطيط طويل الأجل

يرجع استخدام هذا المفهوم إلى مؤرخ الاستراتيجيات انسوف (Ansoff) منذ بداية الخمسينات<sup>1</sup>. إذ حل التخطيط طويل الأجل المعتمد على التنبؤ محل الموازنات لمواجهة حقائق الأعمال الجديدة. وبينما عمل المحاسبون بجهد كبير لتقدير احتياجات رأس المال والتناوب بين خطط التمويل البديلة، بدأ الإداريون بالتقدير الاستقرائي للتوجهات السابقة، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وأدى هذا إلى استخدام الوسائل التنبؤية، إضافة إلى ذلك بدأ بمواجهة المضامين طويلة الأجل للقرارات، وأصبحت الأطر الزمنية لتقييم نتائج القرارات أطول من مرحلة الموازنة السنوية. ولقد حسن التخطيط طويل الأجل من القرارات التنظيمية (مثل تحسين الإنتاجية، أو الاستفادة الأفضل من رأس المال).

وأدى سببان إلى التقليل من كفاءة التخطيط طويل الأجل كتقنية جيدة يمكن الاستعانة بها لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذان السببان هما:

1- تعود المؤسسات على التخطيط طويل الأمد، أدى إلى تحوله إلى عملية آلية رتبية، إذ أخذت إدارة المؤسسات باعتماد خطط الأعوام السابقة خططا مستقبلية بعد القيام بإجراء تعديلات بسيطة عليها، بالإضافة إلى قيامها بسحب استقراء التوجهات التاريخية بعيدا إلى المستقبل. وبدلا من الكشف عن القضايا الأساسية فقد (دفنتهم) هذه الخطط (طويلة الأجل) تحت ركام هائل من البيانات.

2- مع حدة المنافسة، وببطء نمو الأسواق التقليدية، أصبحت البيئات عدائية وغير مؤكدة. وأصبحت التنبؤات طويلة الأجل غير مناسبة، إذ اعتمدت غالبيتها على التقنيات التي تقوم على عدة افتراضات تنبؤية للبيئات. وفي ضوء التغيير السريع، جعلت تنبؤات الأسواق قديمة وغير ذي فائدة.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص28.



ونظرا لتكرار الإحباطات التي تعرضت لها المؤسسات، حاولت إدارتها فهم آلية المنافسة بعيدا عن تقنية التخطيط طويل الأجل مما أدى إلى ظهور المرحلة التالية.

### ثالثاً- مرحلة التخطيط الاستراتيجي

تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقومات الرئيسية للنجاح في صناعة ما، وتركيز موارد المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة من الزمن، لذلك بدأ المخططون بالبحث عن الفرص عن طريق تحديد قدرات العمل الجديد، أو بإعادة تحديد السوق لكي يتلاءم بشكل أفضل مع نواحي قوة المؤسسة، كما بدأ المخططون بالنظر في عرض منتجاتهم وعروض المنافسين من وجهة نظر الأفضلية للشخص الخارجي (المستهلك)، أي من وجهة النظر الخارجية والداخلية، وأعتقدوا بأنه مادام مفتاح بقاء المؤسسة هو في التلاؤم مع البيئة، فإن المؤسسة تحتاج الى أن تكون قادرا على الحكم على نفسها، بينما يحكم الآخرون في البيئة الرئيسية بدورهم على المؤسسة.

وتتصف هذه المرحلة بثلاث صفات تميزها عن المراحل السابقة وهي:

- 1- وعي إدارات المؤسسات بأن صفات صناعة ما تضع حدود معينة لأداء المؤسسة إضافة إلى أن نجاح أية مؤسسة تحددها إجراءات المؤسسة، وإجراءات منافسيها بشكل مشترك، وجاء ذلك بعد فشل التخطيط طويل الأجل كتقنية معتمدة من قبل الإدارة العليا، والاهتمام الناشئ بالبيئة الخارجية بسبب التغيير السريع في التنافس بين المؤسسات.
- 2- وأصبحت إدارة المؤسسات، بناء على تقدم التخطيط نشاطا متطورا بدلا من طقسا أو تقليد سنويا.
- 3- كما أكد التخطيط على الحاجة إلى البحث عن الفرص، في الوقت الذي أصبحت فيه الأسواق متخمة، أي ينبغي على المؤسسات أن تخلق فرص نموها.

وقد أدى التخطيط الاستراتيجي إلى صياغة إستراتيجية محسنة عن طريق شحذ قدرة المنظمة على النظر بجدية إلى نفسها وإلى منافسيها. ومع ذلك أثرت عليه مشكلتان هما:

- 1- قامت مجموعة ممتازة من المخططين الاستراتيجيين بالكثير من عمل صياغة الاستراتيجية، ولكنهم تجاهلوا غالبا مدخلات أولئك الذين كان عليهم أن ينفذوا الاستراتيجيات، وعندما أبعدهم

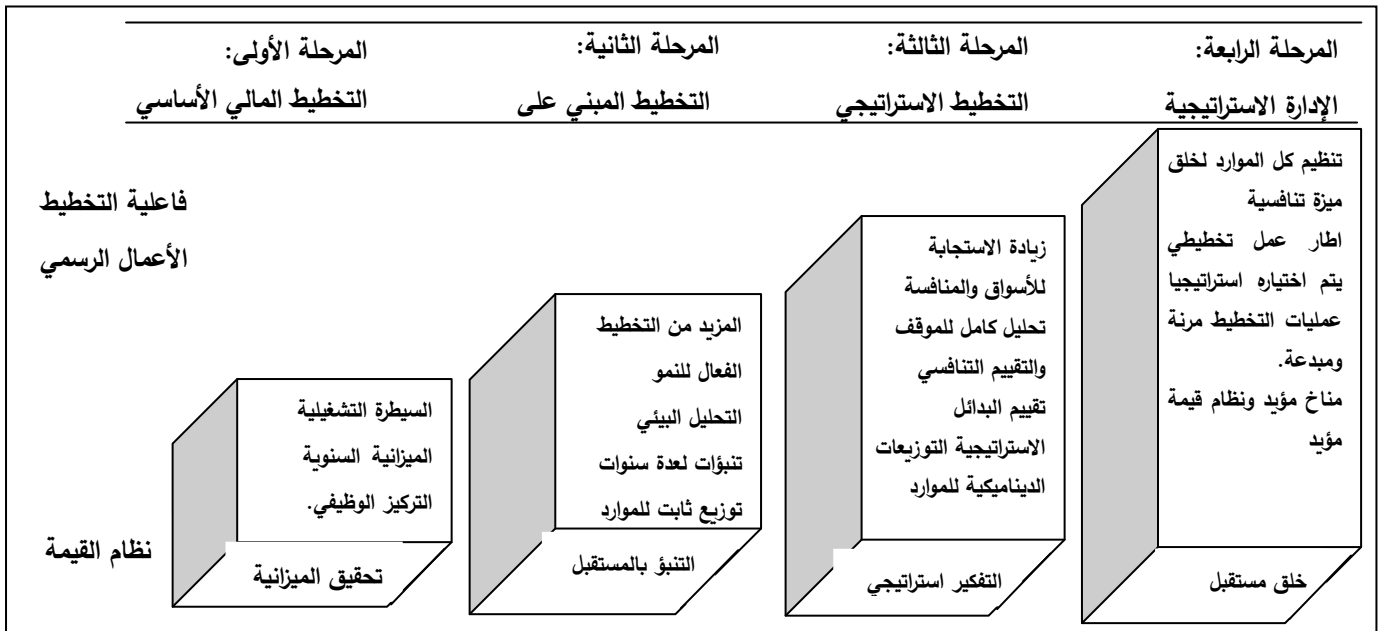
الجزء التشغيلي من المؤسسة عن عملية التخطيط الاستراتيجي، أدى هذا إلى مشكلات في تنفيذ الاستراتيجية.

2- أدى تنوع الفرص التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا، كما فبركت المعلومات التي قدمتها الإدارات الأخرى عن الخيارات الاستراتيجية، مما دفعها ذلك إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعلية في الحصول على هذه المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للممارسة عملية الاختيار بنفسها.

#### رابعاً- مرحلة الإدارة الاستراتيجية

أدى إخفاق المؤسسات في تنفيذ الاستراتيجية، بسبب تركيز الإدارات العليا والمخططون الاستراتيجيون على عملية صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بمدخلات تنفيذ الاستراتيجية، إلى قيام بعض إدارات المؤسسات إلى دمج التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التنفيذية في عملية واحدة بعد أن كانت منفصلة. وحفز هذا إلى ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية التي تعيشها المؤسسات حالياً والتي ما زالت رغم مرور أكثر من ثلاثة عقود من الزمن غير واضحة المعالم أو الخصائص بشكل جدي. والشكل الموالي يلخص مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية ويشرح ميزات كل مرحلة:

الشكل 1 - 1: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية



Source : F.W.Gluck & S.P.Kaufman & A.S.Walleck, Strategic Management for Competitive Advantage, Hafard Business Review, july 1980, p3

## المطلب الثالث: أهمية وفوائد الإدارة الاستراتيجية

## أولاً- أهمية الإدارة الاستراتيجية

تسعى كل المؤسسات، بالرغم من الاختلاف في حجمها وانشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو وهذه الأهداف لا تحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك ويمكن الفرق بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة في اعتماد المؤسسات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية ويتعزز ذلك من خلال ما توصل إليه كل من ثيون وهاوس Thun and House بالدراسات التي اجريها على قطاع صناعة الأدوية، والصناعات الكيمائية، وصناعات اللآلات، وصناعة الأغذية، والبترو، والصلب. وقد اتضح ان المؤسسات التي أخذت بمفهوم الإدارة الاستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المؤسسات التي لم تأخذ بهذا المفهوم، وكذلك توصلت الدراسات التي اجرها العديد من الباحثين على غرار انسوف Ansoff وهارولد وبرت Harlod and Burt ، ايستك ماكدونالد Estaskand Mcdonald، وود Wood، كارجن ومايك Kargen and Mailk إلى أن المؤسسات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة.<sup>1</sup>

وتزايد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة ( الكبيرة والصغيرة ) مراده وجود عاملين اساسيان يتفاعلان معا هما:<sup>2</sup>

**الأول:** أن إيمان الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآني والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمؤسسة.

**الثاني:** أن اعتماد الإدارة الاستراتيجية أصبح الآن خيارا استراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسات نظرا لما تواجهه من تحديات ( غير عادية ) عديدة محلية. وإقليمية وعالمية وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بالأساليب التقليدية ما عاد مجديا في يومنا هذا.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005، ص28.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 19.

## ثانياً - فوائد الإدارة الاستراتيجية

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند استخدامها الإدارة الاستراتيجية بأساليب علمية بعيدة عن التقليد والعشوائية، نذكر منها:<sup>1</sup>

## 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية

تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المؤسسة، أي أن الإدارة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بالاستعداد المسبق (بدلاً من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

## 2- تحقيق الفهم والالتزام من قبل العاملين جميعهم في المؤسسة (المديرين والموظفين)

فقد كانت الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية تنحصر في مساعدة المؤسسة في عمل إستراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي، وبالرغم من أن ذلك مازال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الاستراتيجية.

فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الاستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل العاملين جميعهم (المديرون والموظفين). وقد يكون الفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الاستراتيجية، متبوعاً بالإخلاص والالتزام، وحينما يفهم كل من: المدير، والموظف، والعامل ماذا تفعل المؤسسة، ولماذا؟ سيشعر كل منهم أنه جزء من هذه المؤسسة وسيكون أكثر التزاماً بمساعدتها في تحقيق أهدافها.

## 3- تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسة في أن تصبح مؤسسة متعلمة

وهي المؤسسة التي لديها مهارات في أربعة أنشطة أساسية هي:

✓ حل المشكلات بطرق منهجية منظمة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 29.

- ✓ التعلم من تجاربها التاريخية وتجارب المؤسسات الأخرى.
- ✓ تجرب دائما مداخل وأساليب جديدة.
- ✓ نقل المعارف بسرعة إلى مختلف أجزاء المؤسسة.

#### 4- تساعد الاستراتيجية على خلق حالة من التداؤب

وذلك من خلال إيجاد أفضل ربط بين مختلف أجزاء المؤسسة وعملياتها فالصورة الكلية للعمل في المؤسسة تتحقق من قيادة الجهد الجماعي وحشد الموارد لتحقيق الأهداف، وتشير الدراسات الميدانية إلى تزايد إبداعات العاملين عندما يستوعبون ويدعمون رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها.

#### 5- استعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير

تستطيع المؤسسات من خلال اعتمادها الإدارة الاستراتيجية الاستيعاب بشكل أفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية، ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا مع وضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا.

#### 6- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة

أثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة، ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى.

#### 7- تدعيم المركز التنافسي

تقوي الإدارة الاستراتيجية مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المؤسسة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

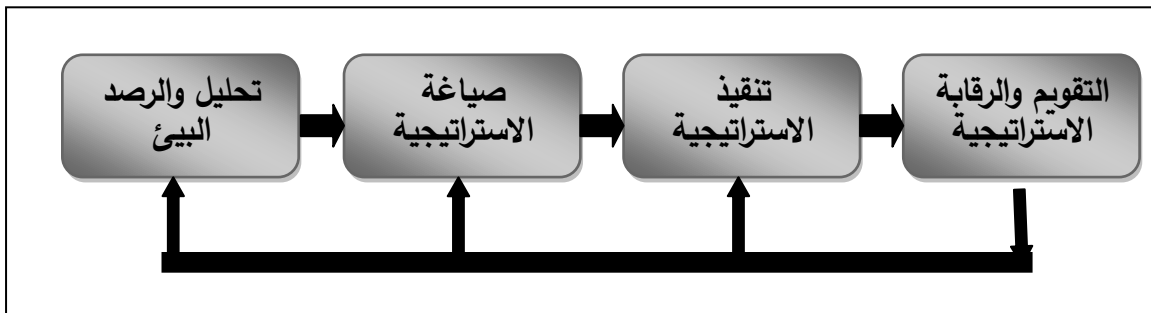
## 8- التخصص الفاعل للإمكانيات والموارد

تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فاعلة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

## المبحث الثاني: خطوات الإدارة الاستراتيجية

لدينا أربعة مراحل أو خطوات في الإدارة الاستراتيجية وهي التحليل والرصد البيئي، صياغة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي و الرقابة والتقييم الاستراتيجي ويوضح (الشكل 1- 1) كيف يتم تفاعل هذه المراحل الأربعة مع بعضهما البعض

الشكل 1 - 2: خطوات الإدارة الاستراتيجية



Source : Thomas L.Wheelen & J.David Hunger,Op.cit ,p15

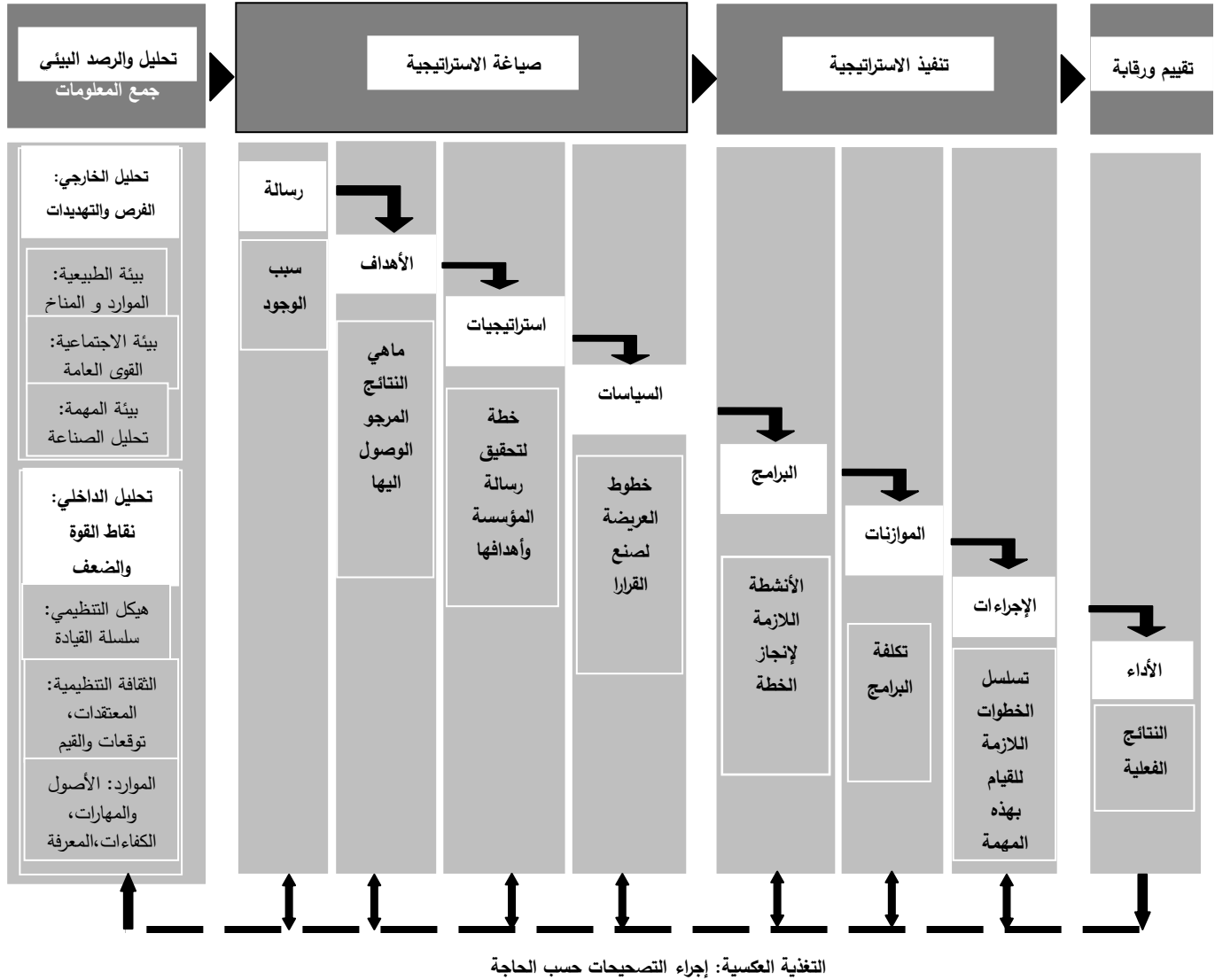
وتتميز هذه المراحل بأربعة خصائص أساسية:<sup>1</sup>

- 1- أنه لا يمكن البدء في خطوة إلا بعد الإنتهاء من الخطوة السابقة لها.
- 2- أن جودة كل خطوة تتوقف على جودة الخطوة السابقة، أي تغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر في الخطوات الأخرى (السابقة أو اللاحقة).
- 3- إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة شأنها شأن أي عملية من العمليات الإدارية الأخرى.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص24.

4- ينبغي النظر إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

الشكل 1 - 3: نموذج لعمليات الإدارة الاستراتيجية



Source : Thomas L.Wheelen & J.David Hunger, Op.cit, p15.

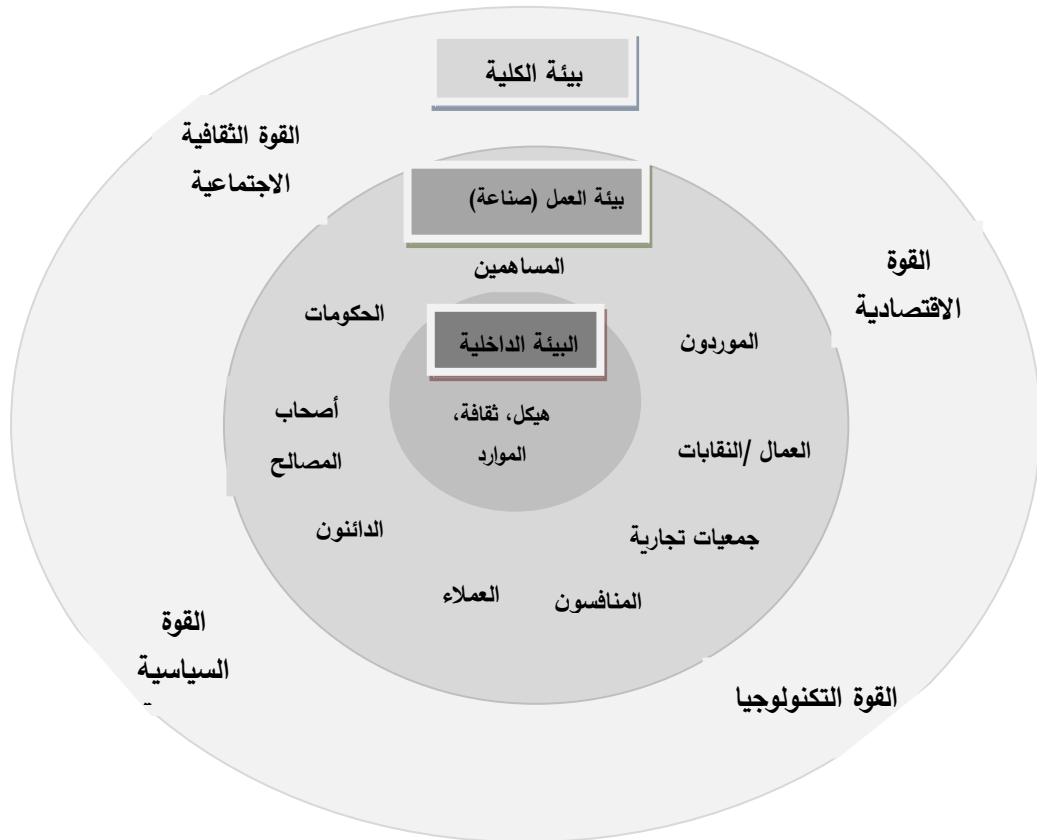
الشكل السابق يوضح لنا مختلف العمليات التي تتم في الإدارة الاستراتيجية وسنتطرق لكل عنصر بتفصيل في المطالب اللاحقة.

## المطلب الأول: التحليل والرصد البيئي

يعتبر التحليل البيئي احد المكونات الهامة لعملية الإدارة الاستراتيجية، فمن خلال هذا التحليل تتوفر معلومات وبيانات لها أهمية خاصة في التنبؤ بالمستقبل، فالبيئة هي مصدر أساسي أو سبب التغيير، وكثيرا من المؤسسات تصبح ضحايا التغيير البيئي كنتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ به أو مواكبته، كما ان تحليل ودراسة البيئة هو أحد المدخلات الأساسية في بناء تصميم الاستراتيجيات أو على الأقل في تنمية بدائل التصرف الاستراتيجي بصفة عامة.<sup>1</sup> وتتضمن عملية التحليل والرصد البيئي التحليل الدقيق لكل من العناصر التالية:

- 1- تحليل البيئة الخارجية.
- 2- تحليل البيئة الداخلية.
- 3- تحليل العوامل الاستراتيجية (تحليل سوت SWOT).

## الشكل 1 - 4: المتغيرات البيئية



Source : Thomas L.Wheelen & J.David Hunger, Op.cit, p16.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط2، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 113.



## أولاً- تحليل البيئة الخارجية

إن فهم البيئة الخارجية للمؤسسة يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها، وإن هذا الفهم مرتبط بقدر المؤسسة على تجميع، وتحليل، وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة.

### 1- مفهوم البيئة الخارجية

إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها، جعل عدداً من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة، فيرى البعض أن البيئة الخارجية هي مجمل المكونات، والأبعاد، والعناصر التي تقع المؤسسة تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة.<sup>1</sup>

### 2- أهمية تحليل البيئة الخارجية

تشكل تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة أهمية كبيرة لتطوير إستراتيجيتها وتتمثل هذه الأهمية في نقاط التالية:<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة.
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بـ : السلع والخدمات، وطرق ومنافذ التوزيع، وأساليب وشروط الدفع، وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية، أو القانونية، أو الأخلاقية..إلخ.
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتداد لها، أو تستقبل منتجاتها، أو تعاونها في عمليات وأنشطتها.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، 152.

<sup>2</sup> المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، دار أم القرى، المنصورة، 1988، ص135.

### 3- مستويات البيئة الخارجية

#### أ- البيئة الخارجية الغير المباشرة

وتشمل مكونات البيئة العامة تلك التي تقع خارج سيطرة المؤسسة، ويتفق أغلب الباحثين على مكونات البيئة الخارجية الغير المباشرة فيمايلي:<sup>1</sup>

#### • العوامل والمتغيرات الاقتصادية

وهي مؤشرات تتعلق بخطط التنمية الوطنية، معدل النمو الاقتصادي، معدل الدخل القومي متوسط دخل الفرد، هيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية والطاقة بالنسبة للدول النفطية..الخ

المجموعة الثانية من العوامل والمتغيرات الاقتصادية تتعلق بالسياسات الاقتصادية العامة والخاصة والسياسة المالية والنقدية للدولة، إدارة النقد الأجنبي، فوائد الادخار، فوائد الإقراض المحلي بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص.

كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم الصياغة الإستراتيجية للمؤسسة بما يفرض من فرص جديدة للاستثمار وتشجيع الأعمال، وتعزيز دور القطاع الخاص.

#### • العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية

وتتعلق بسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية، وخططها الاستثمارية، وإن العوامل السياسية والقانونية قد تخلق بصورة متزايدة فرص جديدة للاستثمارات الصناعية والتجارية، وقد تكون ذو طالع سلبي يقلل من فرص المبادرة والاستثمار ويرفع من درجة المخاطرة الغير المتوقعة، أو تفرض تهديدات حقيقية تؤدي إلى إفلاس معظم المؤسسات الصغيرة لأنها الأضعف دائما والأكثر تأثيرا بفترات عدم الاستقرار أو فترة الأزمات السياسية والاجتماعية الحادة.

<sup>1</sup> عبد الحميد أحمد حسين، الإدارة الاستراتيجية، دار الجنادرية، عمان، 2015، ص 66 - 68.

### • العوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية

تتضمن ثلاثة مجموعات أساسية:

- العوامل الاجتماعية مثل القيم والعادات، والمدينة والريف، ومشاكل التغيير الاجتماعي، ودوافع السلوك الاجتماعي.
- العوامل الديموغرافية - السكانية وتشمل الهيكل السكاني من حيث الأعمار ودرجة النمو السكاني ومعدلات الولادات والوفيات، والتعلم والمهن.
- العوامل الثقافية مثل التعليم والخبرة والقيم التاريخية والحضارية وأسلوب الحياة والنظرة الفردية والجماعية إلى الماضي والحاضر والمستقبل وتأثير كل هذا على تكوين الشخصية الثقافية والحضارية والتأثير في فعل الإنسان.

### • العوامل والمتغيرات التكنولوجية

من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وبالتحديد التكنولوجية الصناعية التي تخص المؤسسة بالذات لأن أي تطور أو تحسين تقني مهم في هذه التكنولوجيا له أثر مباشر على وضع المنتجات والخدمات في السوق وبالتالي على حجم الطلب المتوقع ومستوى المبيعات والأرباح. إن شرط نجاح أي إستراتيجية هو قدرة صانعي الاستراتيجية والقادة الإداريين على التنبؤ التكنولوجي. وإن التنبؤ التكنولوجي يساعد في درجة احتمالية ظهور تكنولوجيا جديدة في صناعة معينة وتوقع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه التكنولوجيا على المجتمع و المؤسسات بصورة عامة.

#### ب- البيئة الخارجية المباشرة ( تحليل قوى المنافسة )

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل والتي تعرف هذه القوى الخمسة بنموذج

مايكل بورتر وتتمثل هذه القوى في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد أحمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 68 - 70

### • شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المتنافسين.

### • تهديد دخول منافسين جدد

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المؤسسات الموجودة في السوق.

### • قوة المساومة للمجهزين ( الموردین )

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود.

### • قوة مساومة المشتري

تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوتي المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى الموارد البديلة مرتفعة جدا.

### • المواد البديلة والمتاحة

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المؤسسة لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد

مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة.

### ثانياً- تحليل البيئة الداخلية

تعطى البيئة الداخلية للمؤسسة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي تحسن في أدائها وتحقيق أهدافها.

#### 4- مفهوم البيئة الداخلية

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغيرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجياتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق.<sup>1</sup>

وعرف القطامين تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة أنها العملية التي من خلالها يختبر الاستراتيجيون عوامل التمويل/المحاسبة، التسويق/التوزيع، الإنتاج/العمليات، موارد المنشأة وأهدافها، من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية (أو الضعف) في المؤسسة التي يمكن استخدامها بفاعلية لاستغلال الفرص المتاحة أو لمواجهة التهديدات المطروحة في البيئة الخارجية تقوم الإدارة بالتحليل والتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية لتحديد بوضوح نواحي القوة والضعف في المؤسسة.<sup>2</sup>

#### 5- أهداف تحليل البيئة الداخلية

تتلخص أهداف تحليل البيئة الداخلية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- تحديد نقاط القوة والبناء عليها واستثمارها لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05 / 2007، ص 39.

<sup>2</sup> بومسجد بدر، إشكالية الملائمة بين مراقبة التسيير والاستراتيجية في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سيدي بلعباس، 2016 / 2017، ص 32.

<sup>3</sup> عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل \* إعادة الهيكلة \* الإندماج \* مشاركة المخاطر، ط2، كليوباترا للطباعة والكمبيوتر، الزيتون، 1999، ص 34.

- تحديد نقاط الضعف لتجنبها، أو التقليل من آثارها السلبية أو تحويلها لنقاط قوة لصالح المؤسسة.
- تحديد أوجه النشاط التي يجب التركيز عليها، وتلك التي يجب استبعادها أو تحديد أوجه النشاط الجديدة في ضوء أهداف المؤسسة.
- تحسين الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد.

## 6- عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها

تتكون البيئة الداخلية من ثلاث عناصر أساسية وهي كالآتي:

### أ- الهيكل التنظيمي

تعددت التعاريف الخاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة بين مؤلف واخر، إلا أن القاسم المشترك لها جميعا هو ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها. كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية المؤسسة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، إن البناء التنظيمي للمؤسسة عادة ما يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي ومع تعدد وتنوع الهياكل التنظيمية الا انه من الممكن وضعها في ثلاثة أشكال رئيسية وهي الهيكل التنظيمي البسيط والهيكل التنظيمي حسب الوظائف والهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الاستراتيجية. وفيما يلي وصف لكل منها:<sup>1</sup>

- **الهيكل التنظيمي البسيط:** يتكون من مستويين اداريين فقط، المدير العام صاحب المؤسسة في أغلب الأحيان يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملين في المؤسسة يرتبطون به مباشرة.
- **الهيكل التنظيمي حسب الوظائف:** يعتمد على تقسيم العمل في المؤسسة على أسس تخصصية، حيث يتم إضافة مستوى ادارى جديد(مدراء وظائف) بين المدير العام وبقية العاملين.
- **الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الاستراتيجية:** يعتمد هذا الهيكل التنظيمي من المؤسسات متعددة المنتجات والمنظمة على أساس وحدات العمل الاستراتيجية، فكل وحدة لديها مدير مسؤولا عن ادارتها يرتبط به مباشرة مدراء متخصصين في الجوانب الإدارية المختلفة ، وتعمل جميع هذه الوحدات تحت مظلة الإدارة العليا للمؤسسة.

<sup>1</sup> احمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص64 - 67.

## ب- الثقافة التنظيمية

ان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل مؤسسة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المؤسسة، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء. كما يشق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاث مصادر:<sup>1</sup>

- تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع، مثلا صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي.
- تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمؤسسة، هذه الافتراضات تسند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد.
- هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المؤسسة، وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

ومن أهم المجالات التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية ما يلي:<sup>2</sup>

- توفير الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين.
- تدعيم الالتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسؤولية.
- استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي.
- تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المؤسسة.
- تسهم كدستور أخلاقي ومرشد للسلوك المفضل للعاملين والإداريين بالمؤسسة.

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر، عمان، 2015، ص 150.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية: بقياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 25.

## ج- الموارد

تعد الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر إستراتيجية مهمة للمؤسسة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من الإرتقاء والتفوق على المنافسين، ولكون الموارد معطى لا يأتي من فراغ بل يتطلب الكثير من الاستثمارات المالية والمعنوية التي تحتاج إلى زمن طويل وجهود مكثفة، وإن المؤسسات تجرى عمليات مبادلة وتركيز لكي تستند ميزات التنافسية لاحقا على مواردها التي تمثل قوة متفردة بها على المنافسين.

## • مفهوم الموارد

وتمثل الموارد مجمل ما تمتلكه المؤسسة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطى القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة ، وبالتالي فإنها تلعب دورا متميزا في نجاح المؤسسة وبقائها ونموها في عالم الأعمال.<sup>1</sup>

## • أهمية الموارد

تتجسد أهمية الموارد في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.
- تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص في البيئة الخارجية.
- من خلال التحديد الجيد والدقيق للموارد تتمكن إدارة المنظمة من معرفة نقاط القوة والضعف في هذه الموارد، وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة

## ثالثاً- تحليل العوامل الاستراتيجية (تحليل SWOT)

يتمثل تحليل SWOT في تحديد الفرص والتهديدات وجوانب القوة والضعف، وهو ما ينتج عن تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، حيث ينتهي تحليل البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات التي

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص81.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص82 .



تواجه المؤسسة، وفي المقابل فإن تحليل البيئة الداخلية ينتهي بتحديد جوانب القوة والضعف داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

ويوضح (الشكل 1 - 5) تحليل مصفوفة المتغيرات الأربعة SWOT جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات. كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية مع الأنشطة الأداء الداخلي، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختيار أو بناء إستراتيجية متعددة تتطابق وموقف المؤسسة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة.

الشكل 1 - 5: نموذج لتحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة
		تقويم البيئة الخارجية الداخلية
إستراتيجية علاجية معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	إستراتيجية هجومية إستعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	الفرص
إستراتيجية انكماشية تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	إستراتيجية دفاعية إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	التهديدات

Source : Jean-Charles Mathé, Management Stratégique Concurrentiel, Librairie Vuibert, France, 2001, p15.

ومن خلال ما تعرضنا إليه نستنتج أن التحليل SWOT يقوم بتحديد كل نقاط الضعف والقوة الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية التي تساعد المؤسسة على تبني الاستراتيجية المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

### المطلب الثاني: صياغة الاستراتيجية

يقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة، والضعف بأسلوب فاعل، وتتضمن عملية الصياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013، ص97.

- 1- تحديد رسالة المؤسسة
- 2- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق
- 3- وضع الاستراتيجيات وتطويرها
- 4- وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المؤسسة.

### أولاً- تحديد رسالة المؤسسة

هناك خلط بين مفهوم الرسالة Mission ومفهوم الرؤية Vision حيث إن الرسالة تمثل النظرة المستقبلية طويلة الأجل. وعلى هذا فإن الرسالة تجيب عن السؤال: ما هو عملنا؟ بينما تعكس النظرة المستقبلية الإجابة على السؤال: ما الذي نريد أن نصل إليه؟

#### 1- مفهوم تحديد رسالة المؤسسة

تعد عملية إعداد رسالة المؤسسة المرحلة الأولى والهامة في تكوين استراتيجيات المؤسسة. فبدون أن تحدد المؤسسة لنفسها منهاجاً محدداً يميز المؤسسة عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة لها: فإن المؤسسة تفقد القدرة على التركيز والتوجه المباشر لأنشطتها.

هنالك على الأقل وجهتا نظر في شأن العبارات التي تضعها الإدارة العليا لكي تعبر عن رسالة المؤسسة في المجتمع في بيئة الأعمال.<sup>2</sup>

#### وجهة النظر الأولى: وجهة النظر المعيارية أو النموذجية Descriptive

تتادي وجهة النظر هذه بأن تكون عبارات الرسالة مثالية تعكس فكرة التعظيم لبعض المؤشرات مثل الربح والعائد على رأس المال أو المبيعات أو في صورة تدنيه للتكاليف.

#### وجهة النظر الثانية: وجهة النظر الوصفية Normative

وهي ترى بأن المنظمة الفعالة هي التي تكون رسالتها في شكل عبارات محكمة ويتم تحديد جودة هذه العبارات وفقاً لعدة معايير.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره ، ص35.

<sup>2</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

## 2- أبعاد رسالة المؤسسة

ترتكز رسالة المؤسسة عموماً على ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **الأهداف:** وهي التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مثل تقديم منتج ذو خصائص معينة، حصة السوق...إلخ.
- **العمليات:** وهي العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات مثل درجة التحمل، تكلفة الإنتاج - درجة الآلية في الإنتاج.
- **الموارد أو المدخلات:** درجة وجود المدخلات الإنتاجية، قدرة المؤسسة على جذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية، درجة استقرار، مصادر التوريد..إلخ.

## 3- مراحل تطور رسالة المؤسسة

عادة ما تبدأ المؤسسة بصياغة رسالتها وفقاً للمدخل الوصفي أولاً، ومن ثم عندما تكتسب المؤسسة خبرات عملية عبر الزمن فإنها تتجه إلى المدخل المعياري المحدد لصياغة أهدافها. وتتمثل مراحل تطور رسالة المؤسسة في المراحل التالية:

### أ- مرحلة عدم وجود رسالة واضحة للمؤسسة

في العادة قد تتجح المؤسسة في العمل دون وجود رسالة إذا كانت كل القرارات المؤسسة في شخص واحد. وهذا لا يتأتى إلا للمؤسسات صغيرة الحجم ولكن مع كبر المؤسسة وتعدد قراراتها فإن الأمر يتطلب وجود رسالة واحدة واضحة تجمع هذه القرارات.

### ب- مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية

بتطور المؤسسة تقوم بوضع رسالتها في شكل عبارات تتصف بالعمومية مثل (تحسين الأرباح) أو (إشباع حاجات المستهلك بطريقة أفضل) وهكذا دون تحديد معايير لذلك.

### ج- مرحلة وجود رسالة محددة

وفي هذه المرحلة فإن رسالة المؤسسة تكون أكثر وضوحاً، ويمكن قياس مدى تحقيقها، كما وإن الرسالة توضح كيفية مواءمة المؤسسة مع بيئتها التنظيمية، وكذلك تصف كيف أن الالتزام بها يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، وفي هذه المرحلة يفضل أن تكون الرسالة مكتوبة

مثل (نحن نعمل على تقديم منتج بسعر غير مرتفع وبجودة عالية من خلال تخفيض التكاليف والذي يتحقق بالاستخدام الأمثل للألة وبأفضل العقود مع الموردين لمستلزمات الإنتاج) (نستهدف بمنجاتنا ذوي الدخل المحدود) وهكذا.

#### د- مرحلة وجود أولويات بين رسالات المؤسسة

عندما تنمو المنظمة وتتعدد (أو تختلف) أهداف أصحاب المصلحة فيها فإنه يستلزم وجود رسالات عديدة ، وفي هذه المرحلة يتم ترتيب الرسالات حسب أهميتها (مثل أن يكون معيار الربح أهم من معيار المبيعات) وهكذا.

#### 4- أهمية الرسالة الواضحة

أوضحت دراسة حديثة على خمسمائة شركة مسجلين باعتبارهم من أنجح الشركات على مستوى العالم مقارنة بشركات أخرى أدائها ضعيف، فالشركات الناجحة تتميز بوجود رسالة واضحة مقارنة بالآخرين. وينصح كينج وكلياند King & Cleland المؤسسات بوضع رسالة واضحة للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- 1- للتأكد من وحدة الهدف داخل المؤسسة.
- 2- لتوفير أساس لتخصيص موارد المؤسسة .
- 3- لإرساء المناخ العام داخل المؤسسة.
- 4- للعمل كمحور للأفراد بحيث تتوحد أهدافهم مع أهداف المؤسسة واتجاهها، ولأبعاد غير القادرين على تحقيق ذلك من الاستمرار في المشاركة في أنشطة المنشأة.
- 5- من أجل تسهيل ترجمة الأهداف إلى هيكل عمل يتضمن تخصيص المهام للأفراد المسؤولين داخل المؤسسة.
- 6- لتحديد أغراض المؤسسة وترجمة هذه الأغراض إلى أهداف بطريقة تسمح بتقدير مقاييس التكلفة والوقت والأداء والرقابة عليها

<sup>1</sup> نادية أبو الوفا العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص113.

## ثانياً- تحديد الأهداف والغايات

بعد تحديد رسالة المؤسسة فتأتي مباشرة تحديد الأهداف والغايات

## 1- مفهوم الأهداف والغايات

تمثل الغايات النتائج النهائية العامة والتي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة تحاول أغلب المؤسسات الاقتراب منها وتتمثل في تعظيم الربح، النمو، التوسع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية فهي ترتبط بالاستراتيجية الشاملة والإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها.<sup>1</sup> ويؤكد العديد من المهتمين بالسلوكيات، على أن الأهداف تعد قوة دافعة ومحفزة للأفراد العاملين في المؤسسة وتساعدهم في ضمان خط السير الآمن، كما أن الأهداف ستصبح معايير يوماً لقياس مستويات النجاح المتحقق على طريق تنفيذ الخطط المنظمة.<sup>2</sup> كما يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها، وهي تمثل حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها ويجب أن تتميز هذه الأهداف بالدقة والقابلية للقياس، التوجه للأمور الأساسية، الاتسام بالتحدي والواقعية.<sup>3</sup>

## 2- أهمية الأهداف والغايات

يشير الواقع العملي لتجربة الكثير من المؤسسات إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الغايات والأهداف، وتتجسد هذه الأهمية في العديد من الفوائد التي تحصل عليها المؤسسات جراء تركيزها الجهود على وضع الغايات والأهداف بصورة منطقية صحيحة ومترابطة. لقد أشار العديد من الباحثين إلى حقيقة هذه الأهمية وفق اعتبارات ومداخل عديدة، ويمكن إجمال أهمية الغايات والأهداف للمؤسسات بالآتي:<sup>4</sup>

- تصف المستقبل المرغوب للمؤسسة وتعطي وضوحاً لاتجاهها الاستراتيجي.

<sup>1</sup> Michel Ghertman, **le management stratégique de l'entreprise**, Edition actualisée, 4<sup>ème</sup> édition, France, 1999, p 13.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد، عمان، 2010، ص 27.

<sup>3</sup> Jeanmeyer, **objectif et stratégique de l'entreprise**, dunod, paris, 1972, p 42.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 135.

- تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات كونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تتناسب المواقف المتباينة التي تواجه المؤسسة.
  - تعتبر الأساس لأي نظام إداري في المؤسسة خاصة وأنها تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات.
  - تساعد في وضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة، حيث أن وضع الأهداف في المستويات الإدارية العليا يمهّد إلى وضع الأهداف في المستويات الدنيا وصولا إلى الأهداف على مستوى الأفراد.
- وبصفة عامة، فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد والاستخدام الفاعل لها، كما تساهم في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات، وفهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم.

### 3- العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهائيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:<sup>1</sup>

1. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة.
2. كمية ونوعية الموارد المتاحة.
3. القدرة على تحقيق الموازنة بين المؤسسة والبيئة.
4. ثقافة وقيم الإدارة العليا.
5. علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيّة بين أفراد التنظيم.
6. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

<sup>1</sup> زيد منير، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص 51.

## 4- خصائص الأهداف الاستراتيجية

على الرغم من أن الأهداف تعتمد على مجموعة من العوامل والظروف المحيطة بالمؤسسة وعلى الموارد والإمكانات المادية والبشرية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف، إلا أنه يمكن القول بوجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في الأهداف كي تكون جيدة وهي:<sup>1</sup>

أ- **التحديد:** والمقصود بالتحديد هو توصيف النتيجة التي يراد الوصول إليها ضمن الإطار الزمني اللازم لذلك.

ب- **المرونة:** إمكانية إجراء بعض التعديلات على الأهداف عند حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجية للمؤسسة سواء ما يتعلق منها بالفرص أو التهديدات.

ج- **القابلية للقياس:** يجب أن تتم صياغة هذه الأهداف بالطريقة التي تمكن الإدارة من قياسها عند القيام بالرقابة على التنفيذ.

د- **القابلية التحقق:** على الرغم من أن الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح وتخلق التحدي لدى الإدارة والعاملين، إلا أنها يجب أن تكون في الوقت نفسه واقعية وقابلة للتحقق بالمزيد من الجهد والمتابعة.

هـ- **التوافق:** يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض فلا يجب أن يؤدي الوصول إلى هدف ما إلى إعاقة تحقيق الأهداف الأخرى بشكل كامل، فعند حصول حالة تعارض بين الأهداف فإن الموازنة بين الأهداف تصبح ضرورية، واقترح Weinberg 1969 ثمانية توازنات إستراتيجية ممكنة في هذا الجانب وهي:

- أرباح قصيرة الأمد مقابل نمو طويل الأمد.
- زيادة الأرباح مقابل المركز التنافسي.
- جهود بيعية مباشرة مقابل جهود تطوير السوق.
- اختراق الأسواق الحالية مقابل تطوير أسواق جديدة.
- فرص نمو مترابطة على الأمد البعيد مقابل فرص نمو غير مترابطة.
- أهداف ربحية مقابل أهداف غير ربحية (كالمسؤولية الاجتماعية مثلا).

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

- النمو مقابل الاستقرار.
- بيئة خالية من المخاطر مقابل بيئة عالية المخاطر.
- و- القبول: يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة القبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن إنجازها، وإنما من قبل مختلف أصحاب المصالح لضمان التزام الجميع تجاه تحقيقها.
- ز- التركيز على النتائج: يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج لا على النشاط، فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل، أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف.

### ثالثاً- وضع الاستراتيجيات

عقب تحديد المؤسسة لرسالتها، ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف، لذا أصبح لزاماً على المؤسسة بضرورة قيامها بتوليد البدائل الاستراتيجية ودراستها كخيار تتمكن بعدها من اختيار البديل الاستراتيجي الملائم.

#### 1- مفهوم البدائل الاستراتيجية

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى. ووفقاً لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموائمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة

#### 2- مراحل عملية الاختيار الاستراتيجي

تتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 211.



أ- **تكوين البديل أو البدائل الاستراتيجية:** والتي تساعد في سد الفجوة الاستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.

ب- **تقويم البدائل الاستراتيجية:** من خلال قيام المؤسسة بتقويم كل بديل من البدائل الاستراتيجية لتحديد مدى ملائمتها مع الموقف المؤسسة الاستراتيجي، وتخضع عملية التقويم للبدائل الاستراتيجية لمعايير عدة هي:

- **التوافق:** لا بد أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقا مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية.
- **المنفعة:** يتبغى أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمؤسسة أيا كان نوعها.
- **القبول:** يجب أن يحظى البديل الاستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.
- **التطابق:** من الضروري أن يحقق البديل الاستراتيجي تطابقا مع رسالة المؤسسة وتناسبا واضحا مع الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف.
- **الميزة التنافسية:** تسعى المؤسسات جاهدة بأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للشركة إزاء الشركات المنافسة الأخرى في السوق.

ج- **الاختيار الاستراتيجي:** تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المؤسسة بديلا إستراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ويرتبط موضوع تحديد البدائل الاستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة أو وحدة نشاط الأعمال حاليا أو في المستقبل، وتكون البدائل في أضيق حدودها في المؤسسات ذات النشاط الواحد. نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط واحد فقط. في حين يصبح الأمر مختلفا في المؤسسات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة وتقدم منتجات او خدمات متنوعة، حيث تتوفر أيضا بدائل إستراتيجية متعددة ومتنوعة أمامها.

### 3- أنواع البدائل الاستراتيجية

هناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن أن توظف في المستويات المختلفة للمؤسسة، فهناك استراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل، وهناك استراتيجيات على مستوى النشاط وأخرى على مستوى الوظائف.

## أ- استراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل

وتشير هذه الاستراتيجيات إلى كيفية إنجاز الخطط الاستراتيجية للمؤسسة ككل، ومن أهم هذه

الاستراتيجيات نجد:<sup>1</sup>

- إستراتيجية التركيز: وتعني التركيز على منتج وحيد مريح باعتباره دعامة أساسية للمؤسسة.
- إستراتيجية تنمية السوق: تعني إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة، من خلال التوسيع الجغرافي، أو من خلال الفروع.
- إستراتيجية تنمية المنتج: وتعني خلق منتجات جديدة ولكن مترابطة، ويمكن بيعها إلى الأسواق الحالية.
- إستراتيجية الابتكار: تعني خلق منتجات جديدة ومتفوقة على المنتجات الحالية المتقدمة.
- إستراتيجية التكامل الأفقي: وتعني زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في نفس مجال نشاطها الحالي، من خلال إنشاء وحدات إنتاجية داخل المؤسسة، أو الاستحواذ أو الاندماج مع مؤسسة مماثلة بغرض الحد من المنافسة.
- إستراتيجية التكامل الرأسي: ويتم هذا التكامل من خلال إنشاء وحدة داخلية لتزويد المؤسسة بمدخلاتها ويسمى ذلك (تكامل رأسي خلفي)، أو إنشاء نظام توزيع داخلي ويسمى ذلك (تكامل رأسي أمامي).
- إستراتيجية المشروعات المشتركة: تعني خلق فريق جديد من خلال التعاون مع مؤسسة أخرى بغرض تقديم منتج أو الدخول إلى سوق جديدة.
- إستراتيجية التنوع المترابط: وتعني دخول المؤسسة في نشاطات جديدة تكون مترابطة ومتوافقة مع النشاط الرئيسي لها وهذا من حيث التكنولوجيا، الأسواق والمنتجات.
- إستراتيجية التنوع غير المترابط: يقصد به الاستحواذ أو الاندماج مع مؤسسة أخرى مختلفة تماما من حيث نوعية النشاط.
- إستراتيجية تقليل النشاط: يقصد بها مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال إتباع أساليب متنوعة لتخفيض التكلفة.

<sup>1</sup> حسان بوبعيا، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مسيلة، 2013/2014، ص 56.

- إستراتيجية البيع الجزئي: يقصد بها بيع أو إغلاق وحدة نشاط داخل المؤسسة، ويترتب على ذلك استبعادها من محفظة أنشطة المؤسسة.
- إستراتيجية التصفية: يقصد بها بيع المؤسسة لأصولها الملموسة وإغلاق مصنعها.

### ب- استراتيجيات وحدة النشاط

بعد انتهاء المؤسسة إلى تحديد الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة، يظهر التساؤل الاستراتيجي بشأن كيفية تطبيق تلك الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وهنا تظهر أهمية الاستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال أو الأنشطة وهنا سوف نتناول الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال:

- إستراتيجية قيادة التكلفة: يتطلب هذا الخيار من المؤسسة خفض تكاليفها بشتى الطرق ولأقصى حد ممكن، وتركز على ضبط ومراقبة التكاليف العامة وتكاليف إدارة الإنتاج وتكاليف التوزيع وتكاليف التسيير، بالاعتماد على اقتصاديات السلم وتسهيل العمليات وتجنب التعامل مع الوسطاء والاعتماد على المنتجات المعيارية وتجنب الخدمات الإضافية الكمالية.<sup>1</sup>
- إستراتيجية التركيز: تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.<sup>2</sup>
- إستراتيجية التمييز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم شيئاً متفرداً يصعب تقليده أو محاكاته، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني،<sup>3</sup> وذات جودة عالية تجعل المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى.

<sup>1</sup> عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبه، الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة: حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس، مجلة اقتصادية وإدارية العدد 2، جامعة بسكرة، ديسمبر 2007، ص5.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص239.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبوبكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص688.

### ج- استراتيجيات الوظيفة

هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والوحدة الإدارية والاستراتيجيات عن طريق تضخيم إنتاجية المورد المستخدم، وتهتم هذه الاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الإدارة لتزويد المؤسسة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية، وإن التوجه الرئيسي لأية إستراتيجية وظيفية يجب أن ينبع من إستراتيجية المؤسسة الأم أو وحدة الأعمال التي تتبعها هذه الوظيفة. ومن الأمثلة على الاستراتيجيات الوظيفية نجد:<sup>1</sup>

- إستراتيجية الإنتاج والعمليات
- إستراتيجية الموارد المالية
- إستراتيجية الموارد البشرية
- إستراتيجية التسويق
- إستراتيجية نظم المعلومات
- إستراتيجية البحث والتطوير/ التكنولوجيا
- إستراتيجية إدارة المعرفة

### رابعاً- وضع السياسات

يعد وضع السياسات المرحلة الأخيرة في عملية صياغة الاستراتيجية وهناك من الباحثين والكتاب من يضعها كمرحلة الأولى في عملية تنفيذ الاستراتيجية.

#### 1- مفهوم السياسة

هي إحدى المفاهيم الإدارية التي تنطوي على إرشاد متخذي القرار في السلطة وتحكم تنفيذ الأعمال وتساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ان السياسة أداة إرشادية عامة لمتخذي القرار مهما كان مستواهم التنظيمي، في الوقت نفسه فهي تحكم وتقيد سلوكيات أعضاء المؤسسة وتعمل على جعلها منسجمة ومتشابهة نسبياً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 264 - 267.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 69.

وتعرف أيضا: بأنها مجموعة المبادئ والقواعد التي تضعها الإدارة العليا للاسترشاد بها عند ممارسة الأنشطة والعمليات في غيرها من المستويات بما يسهم في تحقيق الأهداف،<sup>1</sup> فهي عبارة أخرى بمثابة دستور للعمل، الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم التصرفات جميعها في انسجام وتوافق وصولا إلى الهدف المشترك.<sup>2</sup>

## 2- تصنيف السياسات

يمكن تصنيف السياسات إلى نوعين أساسيين هما:<sup>3</sup>

- أ- **السياسات العامة:** وهي عبارة عن مجموعة القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة بإنجاز الأعمال، وعادة ما يطلق عليها بالسياسات الرئيسية أو العليا، وما يميز هذه السياسات أنها توضع من طرف الإدارة العليا، مداها الزمني متوسطة أو طويلة الأجل، مداها التأثيري، مؤثرة جدا على المؤسسة ككل، وعادة ما يتم تدوينها في دستور المؤسسة أو نظامها التأسيسي.
- ب- **السياسات التنفيذية:** تشير إلى مجموعة من الضوابط والإجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق إنجاز الأعمال، والأنشطة الوظيفية، وتتطوي على خطوط لتنفيذ السياسات العامة، ويمكن أن يطلق على السياسات التنفيذية اصطلاح السياسات التشغيلية أو الوظيفية، ومن أمثلة ذلك، سياسات التسويق، سياسات الإنتاج، سياسات الأفراد، سياسات التمويل وغيرها.

## 3- أهمية وضع السياسات

تتلخص أهمية وضع وتحديد السياسات في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- وجود السياسات يقلل من حيرة المديرين عند مواجهة مواقف لا يدرون كيفية التصرف فيها، والسياسة ترشدهم وتقلل من عدم تأكدهم وتجعلهم أكثر ثقة في مواجهة المواقف والمشاكل المختلفة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، السعودية، 2004، ص 280.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 38

<sup>3</sup> حسان بوبعاية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>4</sup> حسان بوبعاية، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- السياسة هي أداة المؤسسة في التنسيق بين الأهداف العامة من جهة، وبين تصرفات المسيرين من جهة أخرى.
- السياسة تضمن توحد الفهم والتصرف من قبل مختلف المديرين عند مواجهتهم لنفس المشاكل، حيث أن السياسة تحدث نوعا من الاتساق والثبات في السلوك الإداري.
- السياسة تجعل من عملية اتخاذ القرار أمرا سهلا، وذلك لأنها تبرمج وتحدد ما يجب عمله بالتفصيل، وهي بذلك تقلل وقت وتكلفة اتخاذ القرار.
- السياسة توفر المعايير اللازمة لمتابعة الأداء والرقابة عليه كما أنها توفر الحماية لأي مدير يود أن يدافع عن قراراته بأنها تسير وفقا للسياسة.
- السياسة تعطي الأداء شكلا نظاميا، أي أن التصرفات والقرارات لا تحدث ارتجاليا، وإنما وفقا لأنظمة معترف بها، وهذا يحقق الموضوعية والبعد عن الطابع الشخصي أو العشوائي في العمل.

### المطلب الثالث: تنفيذ الاستراتيجية

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلي الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال، يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية المؤسسة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإستراتيجية الإدارية دون جدوى للمؤسسة ولإنجاز ذلك لا بد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية بالإضافة إلي تحديد الإجراءات التنفيذية.<sup>1</sup>

ولتنفيذ الاستراتيجية هناك أنظمة إدارية يتم إعدادها من قبل مديرو الأقسام والقطاعات بالاشتراك مع غيرهم من المديرين ويمكن إيجازها كما يلي:

### أولاً- البرامج

البرنامج هو بيان بالأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة مفردة الاستعمال. والهدف من البرنامج هو جعل الاستراتيجية محددة الخطوات، فمثلا قد تتطوي إستراتيجية القسم على شراء أحد منافذ التجزئة

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص79.

الموجودة بدلا من إنشاء منافذ توزيع جديدة خاصة بالقسم. وهذا يتطلب وضع برامج مختلفة كبرنامج للإعلان.<sup>1</sup>

## ثانياً- الموازنات

تعتبر الموازنات من أهم أدوات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، ولذلك فإنها تستخدم في كافة منظمات الأعمال الإنتاجية منها أو الخدمية التي تستهدف الربح وتلك التي لا تهدف إلى الربح .

### 1- تعريف الموازنات

تعرف الموازنة بأنها " كشف بالمقبوضات او النفقات المخططة من مصدر محدد او لغرض محدد على مدى فترة زمنية معينة".

كما عرفت بأنها " تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مستقبلية".<sup>2</sup>

### 2- فوائد إعداد الموازنات

لإعداد الموازنات فوائد نلخصها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

1- تحديد متطلبات الموارد الخاصة بالمؤسسة، وهذه تساعد على تطوير الخطط لوضع احتياجات الموارد في مجالاتها التشغيلية الفعلية.

2- تحديد المشاكل والاختناقات الأساسية، وهذا يضمن تجنب المشاكل والاختناقات وتمكين المخططين من اعتماد صيغة نظامية لتجاوزها، حيث يمكن استخدام قائمة التدفقات النقدية التشغيلية في مجال تمويل الأنشطة القصيرة الأجل.

3- إمكانية مقارنة الأنشطة التشغيلية ومخرجاتها من النتائج المالية، وهذا يمكن المؤسسة من إجراء المقارنات مع المنافسين من حيث كفاءة العمليات التشغيلية.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 305.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 339.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 343.

## ثالثاً - الإجراءات

الإجراء هو خطة عمل صغيرة نمطية متكررة تخص تنفيذ عمل واحد وتعتبر أكثر دقة من السياسات، من حيث إنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين، والإجراء يوضح لنا بشكل مفصل: من، متى، وكيف، وأين، ولماذا، ينفذ العمل لبلوغ هدفه المطلوب، وعليه فهو مرشد لأسلوب تنفيذ العمل منذ بداية وحتى نهايته وليس مرشداً للتفكير كما هو الحال في السياسة، فالغاية من الإجراء هي وضع أسلوب محدد ونمطي لتنفيذ العمل، حيث يتكرر هذا الأسلوب في كل مرة يراد بها تنفيذ العمل ذاته من أجل الحصول على نتائج نمطية واحدة، لذلك يمكن القول أنه لا مجال للاجتهاد والمرونة عند تطبيق الإجراء، فكل شيء فيه محدد بدقة وبشكل مفصل وهو يستخدم في تنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة.<sup>1</sup>

## المطلب الرابع: مرحلة الرقابة الاستراتيجية

ان تنفيذ الاستراتيجية لا يعني أنها تمت بنجاح، لذلك لا بد من رقابة على الاستراتيجية أثناء تنفيذها لتجنب المؤسسة الكثير من التكاليف والمخاطر، ولتتأكد منذ البداية من أن ما تضعه من خطط، ومقاييس، ومعايير، يتفق مع استراتيجياتها الكبرى، لهذا كله كانت أهمية الرقابة الاستراتيجية على المستويات كلها

## أولاً - مفهوم الرقابة الاستراتيجية

يشير مفهوم الرقابة إلى نشاط منظم تهدف من خلالها الإدارة إلى جعل الخطط والأنشطة تتسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، وإذا ما كان الأمر كذلك فإن العملية الرقابية عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة، وفي حالة وجود انحرافات فإن النظام الرقابي يؤشر أسباب هذه الانحرافات ويعطى الإجراءات اللازمة للتصحيح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

<sup>2</sup> وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم...العمليات، دار وائل، عمان، 2011، ص 169.



## ثانياً- أهمية الرقابة الاستراتيجية

تتلخص أهمية الرقابة الاستراتيجية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية، خاصة وأن البيئة قد أصبحت معقدة ومضطربة، ولكون المؤسسة لا تستطيع دائماً تحقيق أهدافها بدون ظهور إشكالات معينة، لذلك تأتي العملية الرقابية لتساعد المؤسسة على استباق التغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة.
- تساهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة وبسيطة فإذا لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجة للمؤسسة.
- تزيد من قدرة المؤسسة على مواكبة التعقيد التنظيمي، حيث أن التعقيد التنظيمي ظاهرة مرافقة لكبر حجم المؤسسات وازدياد استخدام التكنولوجيا فيها، لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على تبسيط هذا التعقيد ويمكن الإدارة من التعامل معه.
- يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف، حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدودها الأدنى، من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التلف والمحافظة على النوعيات.

## ثالثاً- مستويات الرقابة الاستراتيجية

ترتب الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات هي:<sup>2</sup>

- 1- **الرقابة على المستوى الاستراتيجي:** يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة العليا ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة ويتضمن علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى إلى خدمته.
- 2- **الرقابة على المستوى التكتيكي:** يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الوسطى ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 170.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 162.

المؤسسة ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من إن الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب الأصول وان نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها.

**3- الرقابة على المستوى التشغيلي:** يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الدنيا في المؤسسة ويهدف إلى إحكام النشاطات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، أي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد.

#### رابعاً: الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة

##### 1- وضع المعايير التي على أساسها ستتم الرقابة

ان الخطوة الأولى في عملية الرقابة الاستراتيجية هي قيام المؤسسة بوضع تلك المعايير المرغوب فيها فيما يتعلق بالأداء في المجالات الوظيفية المختلفة، والواقع إن هذه العملية ليست عملية سهلة وخاصة عندما يتوافر أمام المؤسسة عدد من البدائل التي ينبغي عليها أن تختار بينها.<sup>1</sup>

##### 2- قياس الأداء

بعد وضع المعايير يتم قياس الأداء وهذا من خلال تسجيل ما تم تنفيذه فعلاً والمهارة في التسجيل تأتي في توفير معلومات كاملة تشبه في شكلها المعايير الموجودة في الخطة فإذا كانت هناك موازنة في الإنتاج فان قياس ما تم تنفيذه يجب أن يأخذ شكل الميزانية التقديرية في هذه الحالة سيأخذ لقب الميزانية الفعلية للإنتاج. كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف.<sup>2</sup>

##### 3- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير

بعد قياس الأداء تأتي عملية مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والهدف من هذه المقارنة هو التوصيف الدقيق للانحرافات والأخطاء التي حصلت في عملية التنفيذ إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للتنفيذ، أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص302.

<sup>2</sup> عبد الحميد أحمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص140.

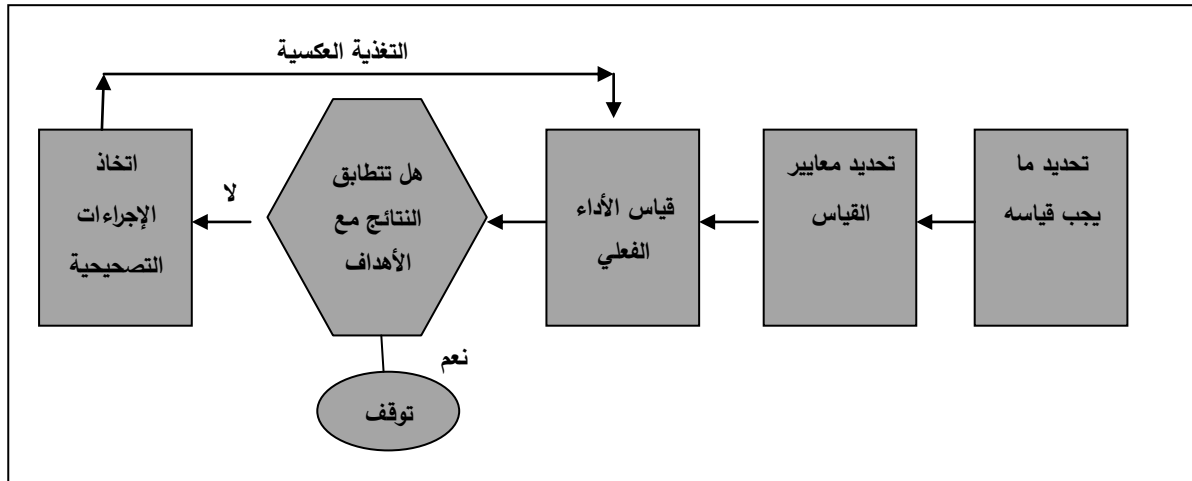
<sup>3</sup> محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص164.

## 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

بعد مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير تأتي الإجراءات التصحيحية، ويتم فيها القيام بتغييرات لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في المستقبل. وقد تمس هذه التغييرات أي عنصر من عمليات الإدارة الاستراتيجية كتعديل الهيكل التنظيمي أو استبدال فرد أو أكثر من الأفراد الرئيسيين، أو بيع وحدة، أو مراجعة رسالة المؤسسة، وقد تشمل التغييرات أيضا إعادة صياغة الأهداف أو مراجعتها، وضع سياسات جديدة، إصدار أسهم لزيادة رأس المال، ولا يعني اتخاذ الإجراءات التصحيحية بالضرورة هجر الاستراتيجيات الحالية أو حتى ضرورة وضع استراتيجيات جديدة.<sup>1</sup>

وبصفة عامة يمكن تلخيص هذه الخطوات في (الشكل 1 - 6)، الذي يوضح إجراءات ومراحل عملية الرقابة وتسلسلها.

الشكل 1 - 6: خطوات الرقابة الاستراتيجية



المصدر: أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 164.

<sup>1</sup> نادية أبو الوفا العارف، مرجع سبق ذكره، ص 537.

## المبحث الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية والمدير الاستراتيجي

## المطلب الأول: مستويات وضع الاستراتيجية.

يمكن النظر إلى الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة مستويات وذلك في ضوء طبيعة وحجم المؤسسة حيث شهدت العقود الأخيرة ظهور مؤسسات كبيرة تتميز بالتنوع الإنتاجي وتعدد الصناعات، ومؤسسات أخرى عملاقة (كالشركات العابرة للحدود أو المتعددة الجنسيات)، والتكتلات الصناعية الدولية مثل Textron, Allied corporation, United technologies... الخ، لذلك ومن أجل تسهيل عملية إدارة هذه المؤسسات المعقدة تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية.<sup>1</sup> ولكل مستوى من مستويات الإدارية توضع إستراتيجية خاصة به ولكنها متكاملة مع إستراتيجيات مستويات أخرى في إطار الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة

## أولاً - استراتيجيات الإدارة العليا

كما يطلق عليها الاستراتيجيات الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة ، من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل وعليه تتأثر المؤسسة بها وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.<sup>2</sup> والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية في هذا مستوى هي:

-تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.

-تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع.

-تحديد المنتج والسوق.

-تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

-خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره ص30

<sup>2</sup> أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 241.

## ثانياً - استراتيجيات وحدات الأعمال

تتركز على بيان سبيل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات العمال المحددة قطاع معين أو سوق معين أو منتجات معينة وتظهر هذه الاستراتيجية إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف وتغطي فترة متوسطة الأجل غالباً سنة إلى 3 سنوات.<sup>1</sup> هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟

- من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

- كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

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

وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المؤسسة، والمتمثل في نائب رئيس المؤسسة.

## ثالثاً - الإستراتيجيات الوظيفية

هو النهج الذي يتبعه مجال وظيفي، مثل التسويق أو الأبحاث والتطوير فيها، لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات وحدة الشركات ورجال الأعمال من خلال تعظيم إنتاجية الموارد.<sup>2</sup> وهي تهتم لمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة، مادي كان أو بشري ونجد بها الاهتمام الكبير بتحليل البيئة لتحديد نقاط الضعف والقوة.<sup>3</sup> بمعنى أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق، وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة إستراتيجية للإنتاج.... إلخ، وتتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شوشة فريد علي محمد، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 139.

<sup>2</sup> J.David hunger & Thomas L.Wheelen, **Essentials of Strategic Management**, 5th Edition, Prentice Hall 2010, p24.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 20، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 55.

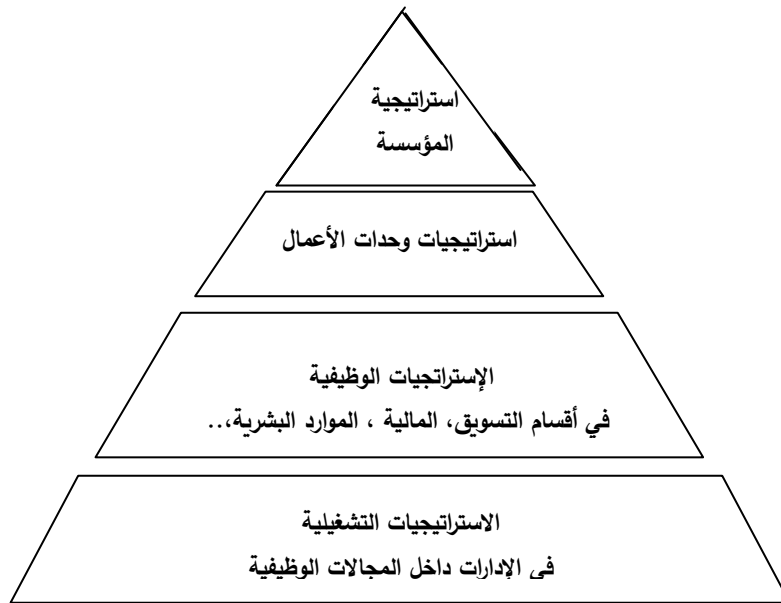
<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 32.

## رابعاً- الاستراتيجيات التشغيلية

تشير إلى عدد من المبادئ من منظور أضيق وكذلك التحركات التي ينتجها مديرو الوحدات الفرعية وكذلك مسيرو المناطق الجغرافية لإنجاز أهداف الأداء الخاصة بالاستراتيجية وعلى الرغم من مداها الضيق إلا أنها مهمة للغاية على سبيل المثال مدير أحد المناطق الجغرافية بتقديم إستراتيجية مفصلة حسب الظروف وكذلك بالنسبة لمدير المصنع<sup>1</sup>.

بناءً على ما سبق يمكن عرض هذه المستويات في شكل على النحو الآتي:

## الشكل 1 - 7: مستويات وضع الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث

## المطلب الثاني: المدير الاستراتيجي

ان التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير في ظل سيادة الاستقرار ولا تأكد في وقنا الحاضر يستوجب تحديد مسارات المؤسسة وتوجهاتها سعياً إلى اختراق المجهول وتنمية القدرات الفكرية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل، واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة، لذلك فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو خارج المؤسسة وداخلها يتوقف إلى حد بعيد على إمكانية الاستفادة القصوى من أصناف

<sup>1</sup> عبد الرحمان ابتهاج، البدائل الاستراتيجية التنفيذ والرقابة، الشركة العربية، القاهرة، 1995، ص46.

المعرفة والخبرة جميعها ومما هو متاح لها من قدرات وإمكانات، ويعد المدير الاستراتيجي واحد من العناصر الأساسية للمنظمة بالاستناد إلى قدرته على تصور مستقبل المؤسسة وتحديد اتجاه الأعمال فيها.<sup>1</sup>

### أولاً- المفهوم والخصائص المدير الاستراتيجي

إن التحديد الدقيق لهذا المفهوم يعد أمراً من الصعب الوصول إليه، بسبب تعدد مضامين العملية الاستراتيجية وتنوع أساليبها، وتجتهد الدراسات الإدارية الحديثة في حث الإدارة العليا بالمؤسسة على ضرورة التخلص من فكرة المدير التقليدي وما يرتبط به من وظائف تقليدية وتبني فكرة المدير الاستراتيجي.

والمديرون الاستراتيجيون هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الاستراتيجية، انهم الذين يقومون بمسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ويضعون ويطبّقون القرارات الاستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها واستراتيجياتها، وسياساتها، ويقومون ويراقبون النتائج، وإنهم المسؤولين بالدرجة الأولى عن إدارة المؤسسة ونجاحها أو فشلها طالما كانت وظيفتهم الأساسية تتركز في اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الاستثمار الأفضل لموارد المؤسسة في ظل بيئتها الداخلية والخارجية، وغالباً ما يكون لهم العديد من الأسماء والعناوين والرموز والوظائف المختلفة، مثل مدراء العموم، الرؤساء، أهل القمة، الإدارة العليا، رؤساء الوحدات الاستراتيجية... ونوابهم، الملاك، المستشارون، ومجلس الإدارة.<sup>2</sup>

ويتميز الاستراتيجي عن غيره من المديرين بخاصيتين هما:

- 1- القدرة على فهم مغزى الأحداث دون تأثير بظواهر الأمور، والتغير في الاتجاهات أو التحفظات.
- 2- القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

وبالإمكان تشخيص الاستراتيجي الناجح عن غيره عن طريق قياس:

- 1- طبيعة الرؤية التي كانت لديه في بداية كل مرحلة من مراحل عمله.
- 2- الطريقة التي يكيف بها أفكاره المميزة لتلاءم الظروف المتغيرة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سلبق، ص 49.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 39

3- الحد الذي عنده، وتحت أي ظروف، يحول هذه الأفكار إلى أفعال، أو يقود الآخرين للقيام بذلك.

### ثانياً- الأدوار الرئيسية للمدير الاستراتيجي

توصل هنري منزيرج إلى أن هنالك عشرة أدوار أساسية يؤديها المدير الاستراتيجي تقع ضمن ثلاث مجاميع رئيسة (الشكل 1 - 8) هي:<sup>1</sup>

#### 1- الأدوار الشخصية

يؤدي المدير واجبات رسمية متعددة ذات طبيعة اجتماعية أو قانونية بصفته رئيساً سورياً أو رمزياً للمؤسسة (مثل حفلات التقاعد، افتتاح خط إنتاجي معين، حضور نشاطات اجتماعية، وتوقيع عقود بالنيابة عن المؤسسة)، وبوصفه قائداً يحث ويحفز ويطور ويرشد العاملين، وبوصفه حلقة وصل يحتفظ بشبكة من العلاقات والاتصالات ومصادر المعلومات للحصول على المعلومات والمساعدة أو التأييد.

#### 2- الأدوار المعلوماتية

وتتضمن دور المراقب الذي يقرأ التقارير ويراجع المؤشرات الحساسة لأداء المؤسسة، ويقوم بجولات في المؤسسة، وكذلك دور الموزع للمعلومات أو ناشر للمعرفة بين العاملين والأشخاص المهمين سواء داخل المؤسسة أو خارجها إلى جانب دور المتحدث أو الناطق الرسمي باسم المؤسسة الذي يطلع الجهات الخارجية ذات العلاقة بكل ما من شأنه تعزيز مكانة المؤسسة كأن يتحدث إلى غرفة التجارة، أو يوضح سياسة المؤسسة لوسائل الاعلام، ويشارك في الحملات الدعائية.

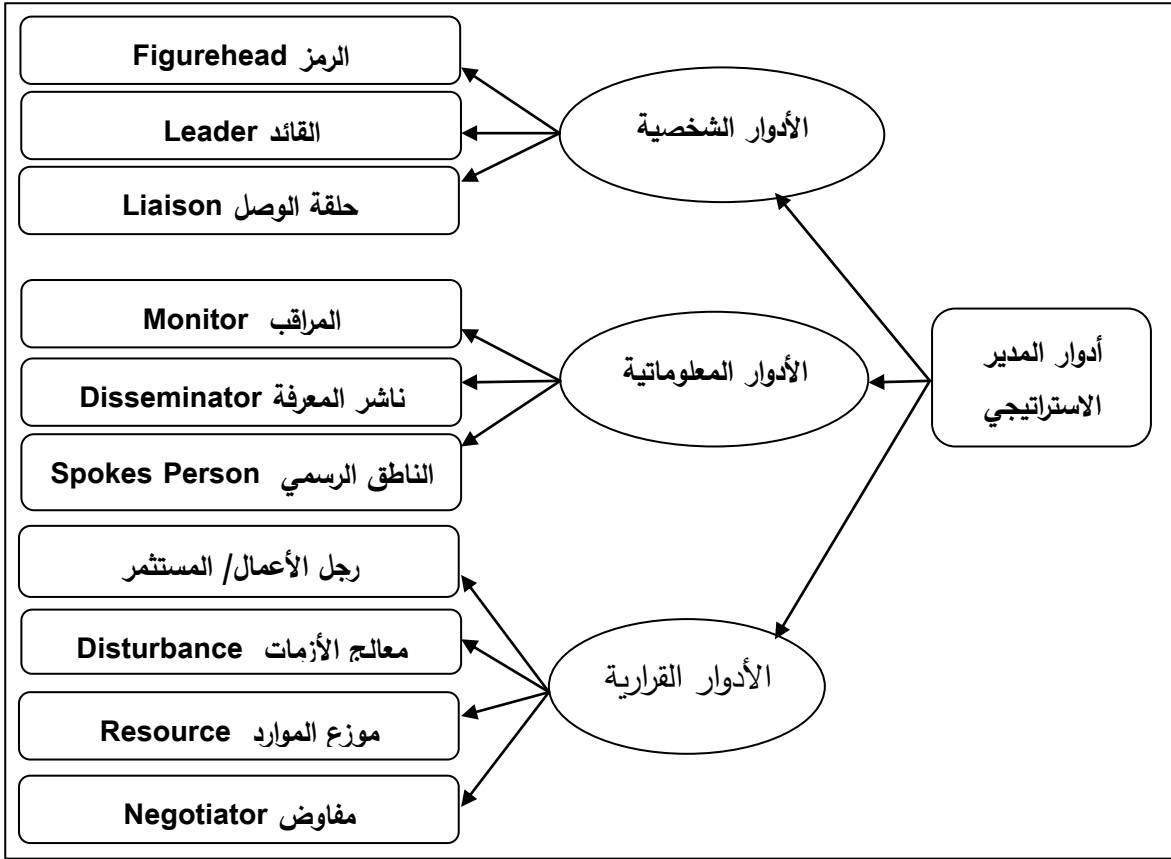
#### 3- الأدوار القرارية

كما يبحث المدير الاستراتيجي عن المشروعات في المؤسسة والبيئة من أجل تحسين السلع والعمليات والوظائف المختلفة، باعتباره رجل أعمال ريادي، وأخذ الإجراءات التصحيحية في أوقات الأزمات، باعتباره معالج للصراعات والمتاعب، ويعمل على توزيع الموارد المختلفة وفق أولويات معتمده بوصفه موزعاً للموارد، وهو يمثل المؤسسة كمفوض في العقود والاتفاقيات مع الممثلين الرئيسيين للجماعات المختلفة في البيئة، والتفاوض مع النقابات والممولين والعملاء الرئيسيين للمؤسسة.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 43.



الشكل 1 - 8: الأدوار الرئيسية للمدير الاستراتيجي



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة مرجع سابق، ص 57

ثالثاً - حاكمية المؤسسة

(من الذي يحكم المؤسسة؟) كي ينفذ المديرون الاستراتيجيون الإدارة الاستراتيجية بمختلف مفرداتها لا بد من وجود تركيب تنظيمي معين، أو وحدات إدارية محددة، لممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، في مجالات البقاء والنمو، وهذه الوحدات هي مجلس الإدارة، والإدارة العليا.

## 1- مجلس الإدارة

يتكون مجلس إدارة الشركة من مجموعة من الأعضاء ( داخليين وخارجيين) المسؤولين قانوناً أمام (الجمعية العمومية للمساهمين) عن حسن إدارة المؤسسة، فهو الجهة التي يناط بها مسؤولية الإدارة والرقابة، وبذلك ينسب إليه حالات النجاح أو الفشل.

كان أداء مجالس الإدارة وما يزال في بعض الشركات سلبياً، وكان اختبار الأعضاء يتم على أساس مراكزهم الاجتماعية، أو مدى صلتهم وقربهم من المديرين، بغض النظر عن مواصفاتهم الإدارية، والفنية، ومعرفتهم للمهمة الأساسية للشركة التي يشرفون عليها.

## أ- مسؤوليات مجلس الإدارة

لا نملك معايير متفق عليها تحدد مسؤولية مجلس الإدارة بشكل دقيق، فهي تختلف من دولة إلى أخرى. وتشير الدراسات الحديثة التي تمت في الشركات الأمريكية إلى أن أعضاء مجلس الإدارة يتم انتخابهم أو تعيينهم من قبل حاملي الأسهم للأغراض الآتية:<sup>1</sup>

أ. وضع إستراتيجية المؤسسة، وتحديد اتجاهها العام ورسالتها وغايتها.

ب. تعيين (أو فصل) المديرين التنفيذيين الرئيسيين في المؤسسة.

ت. الرقابة والسيطرة على الإدارة العليا.

ث. إعادة التقييم والمصادقة على استخدام موارد المؤسسة.

ج. الاهتمام بمصالح ذوي المصلحة.

بالرغم من ضرورة اهتمام المجلس بهذه الواجبات جميعها لكن أهمية كل منها تختلف باختلاف الظروف، ومن الناحية القانونية يكون المجلس مسؤولاً عن توجيه أمور الشركة وليس إدارتها فالإدارة من اختصاصات الإدارة العليا.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 63

## ب- مهام مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية

من منظور الإدارة الاستراتيجية تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة في القيام بثلاثة مهام رئيسية وهي:<sup>1</sup>

1. **المراقبة أو الملاحظة:** من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة، يمكن لمجلس الإدارة

الإلام بأخر التطورات التي قد تقع داخل التنظيم أو خارجه، وعليه فإنه قد يلفت نظر الإدارة إلى التطورات التي قد يتم تجاهلها أو عدم إدراكها رغم أهميتها.

2. **التقييم والتأثير:** حيث يستطيع المجلس مراجعة مقترحات وقرارات وتصرفات الإدارة وتوجيه

النصائح وعرض المقترحات وتقييم البدائل.

3. **المبادرة والتحديد:** وهنا يمكن لمجلس الإدارة رسم صورة رسالة المؤسسة، أو وضع الإطار العام

الذي يجب أن تدور حوله، كما يمكنه تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.

تتراوح المجالس وفقاً لأنواعها بين مجالس هامشية أو صورية لا تسهم إطلاقاً في تحقيق هذه

المهام، ومجالس نشطة تسهم بدرجة كبيرة في المهمات الثلاثة، ويوضح ذلك الشكل الموالي، وتكون

المجالس ذات الإسهام المرتفع أكثر نشاطاً وتقع في أقصى يمين المقياس، وكلما تقدمنا إلى يسار

المقياس تقلصت مساهمة المجالس في تحقيق هذه المهمات، وأصبح دورها هامشياً.<sup>2</sup>

وتشير الدراسات التي أعدت في المؤسسات الكبيرة إلى أن مساهمة مجلس الإدارة تنحصر بين

المشاركة الاسمية والمشاركة الفاعلة، وقد وجدت مجلة Fortune عندما بحثت واقع مجلس الإدارة

في 500 شركة ناجحة مايلي:<sup>3</sup>

- 30% من المجالس تعمل بنشاط مع مجلس الإدارة لتحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة.

- 30% من المجالس ينحصر دورها في أقل ما يمكن من المشاركة (مشاركة اسمية).

- 40% من المجالس تصادق فقط على المقترحات الاستراتيجية التي تقدمها الإدارة العليا، (موافقة

شكلية أو وهمية).

<sup>1</sup> حسان بوبعاية، مرجع سبق ذكره، ص 31

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 64 .

<sup>3</sup> William Q. Judge, Jr. and Carl P. Zeithaml, **Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process**, *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 4 (Oct., 1992), p 775.

وبصفة عامة يمكن تلخيص ما سبق في (الجدول 1-1) يوضح مدى مساهمة مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية.

الجدول 1-1: قياس مدى مساهمة مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية

مدى مساهمة في الإدارة الاستراتيجية					
متحفزة	مشاركة نشطة	مشاركة اسمية	الحد الأدنى من المراجعة	الموافقة الشكلية	وهمية
- تتولى دور المبادرة في وضع وتعديل: الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات والسياسات. - تمتلك لجنة إستراتيجية نشطة جدا.	- توافق وتساءل وتتخذ قرارات نهائية بخصوص المهمة، الأهداف ، السياسات والاستراتيجيات. - تقوم بالتدقيق الإداري والمالي.	تشارك بدرجة محدودة في عملية مراجعة أو أداء بعض القرارات الحساسة والمؤثرات وبرامج الإدارة.	تشارك بشكل رسمي في مراجعة بعض الأوامر المختارة التي تضعها الإدارة أمامها	- تسمح للمديرين باتخاذ كافة القرارات. - تصوت حسب توجيه الإداريين في أمور التنفيذ.	- لا تدري على الإطلاق ماذا تفعل. - لا توجد أي درجة من المساهمة.

المصدر: حسان بوبعابة، مرجع سابق، ص 32

## 2- الإدارة العليا

يتم في الغالب تنفيذ مهام الإدارة العليا من قبل المدير العام أو ما يسمى بالمدير التنفيذي الأعلى في الشركة وبالتنسيق مع نوابه ومديري الأقسام في الشركة، ويكون المدير العام مسؤولاً أمام مجلس الإدارة عن الإدارة الشاملة للشركة، إن من واجباته تنفيذ العمل المطلوب مع الآخرين ومن خلالهم لتحقيق أهداف الشركة، وبالتالي فإن عمل الإدارة العليا متعدد الجوانب وموجه نحو مصلحة الشركة ككل.

يتوجب على المدير العام أداء مسالتين أساسيتين بنجاح تام نظراً لأهميتها في فاعلية الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة، هما: <sup>1</sup>

- توفير القيادة الإدارية والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

- إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

## أ- توفير القيادة للمؤسسة

تتجسد أهمية القيادة للمؤسسة بوضعها أو تحديدها النعمة التي تسير عليها المؤسسة إلى الرؤية الاستراتيجية، ففي تصور لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا، وغالبا ما نجد في رسالة المؤسسة، ويرغب العاملون في المؤسسة الحصول على رؤية واضحة لما يعملون في سبيله والإحساس برسالة المؤسسة، وتلعب الإدارة العليا دورا أساسيا في هذا المجال لأنها وحدها القادرة على تحديد وتوصيل هذا الإحساس إلى العاملين دورا أساسيا في هذا المجال لأنها وحدها القادرة على تحديد وتوصيل هذا الإحساس إلى العاملين بالمؤسسة كافة والقيادة ليست هي الإدارة الاستراتيجية كما يظن البعض بل نتاج لها.

ولتوضيح أهمية القيادة الاستراتيجية يقول مدير شركة الكترولنيك Jack : General Electronic Welch في مقابلة مع مجلة هارفارد للأعمال Harvard Business " قادة الشركات الجيدون هم القادرون على خلق الرؤية وتحديدها بوضوح والاحتفاظ بها بشغف، والمثابرة على تحقيقها بلا هوادة إلى الأخير"<sup>1</sup>.

لقد اكتشفت دراسة قامت بها مؤسسة ماكنزي لمدة عامين أن المديرين التنفيذيين في المنشآت متوسطة الحجم الناجحة هم في الأصل مندبو المبيعات متفوقون، ويتقون بأنفسهم كثيرا ويعبرون عن صعوبات نقل أحاسيسهم، وإخلاصهم للمؤسسة، ورسالتها، إلى كل من يتصل بهم. ويدرك المديرون التنفيذيون أصحاب الرؤية الاستراتيجية الواضحة أنهم قادة نشطون وملهمون، يستطيعون فرض احترامهم، والتأثير في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، لأنهم يتمتعون بثلاث خصائص أساسية هي:

1. القدرة على تحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، فالمدير لا يرى المؤسسة كما هي عليه الآن وإنما كيف يمكن أن تصبح مستقبلا، وتتعدى رؤيته للمؤسسة الشكاوى الصغيرة والتظلمات التي يواجهها في عمله اليومي، هذه الرؤية المستقبلية والشاملة تضع الأنشطة والصراعات في إطار جديد يعطي معنى جديا لعمل كل فرد، وتساعد العاقلين على رؤية أبعد، رؤية تتجاوز تفاصيل عملهم اليومي إلى مهمات ووظائف المنظمة ككل.

<sup>1</sup> Jack Welch, **General Electronic's Revolutionary**, Harvard Business School, 9-394-065, april 1994, p6.

2. يقدم المدير نموذجاً جيداً في السلوك للاحتذاء به من قبل العاملين في المؤسسة، كما أن اتجاهاته وقيمه بخصوص رسالة المؤسسة وأنشطتها تكون واضحة وتتجسد باستمرار في أقواله وأفعاله.
3. ينقل المدير للعاملين مستويات عالية للأداء ويبدى في الوقت نفسه ثقته الكبيرة بقدراتهم في الوصول إليها.

### ب- إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي عملية أساسية لا غنى عنها في أية منظمة تسعى إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالشكل الصحيح، فهو يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء، وتزويد المنظمة بمرشد حول الأشياء التي تسعى إلى تحقيقها، كما يزود المديرين بأسلوب وملاحم التفكير في المؤسسة ككل، ويساعدهم على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها، إن التخطيط الاستراتيجي يرفع من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير، والتهديدات، والفرص المتاحة، ويقدم لهم الأساس السليم لعملية تقييم الموارد وإعداد الموازنات المختلفة.

ولهذه الفوائد نجد قيام الإدارة العليا في أغلب المنظمات الكبيرة بإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي وتشجيع وتدعم العاملين على ممارسته بالأسلوب الصحيح، ويجب أن تكون نظرة الإدارة العليا بعيدة المدى كي تحدد رسالة المؤسسة، وتوضح أهدافها وتضع نظرة الإدارة العليا بعيدة المدى كي تحدد رسالة المؤسسة، وتوضح أهدافها وتضع الاستراتيجيات والسياسات الملائمة.

وبإمكان الإدارة العليا تحديد خططها الاستراتيجية عن طريق طلبها من وحدات الأعمال والقطاعات الوظيفية إعداد خطط إستراتيجية فرعية لكل منها، أو تقوم الإدارة بإعداد مقترح خطة إستراتيجية أولية للمؤسسة ككل، وتوزيعها على الوحدات الإدارية طالبة منهم وضع المقترحات الأولية بخصوص خططهم الفرعية ضمن هذه الرؤية الشاملة، ورفعها إلى الإدارة العليا للدراسة.

وقد تطلب الإدارة العليا تنفيذ إستراتيجيات وسياسات تم الاتفاق عليها أو اتخذ قرار بشأنها على مستوى القمة بحيث تنفذ على مستوى المؤسسة ككل.

وبغض النظر عن الأسلوب المتبع في إعداد التخطيط الاستراتيجي، فإن المتوقع من الإدارة العليا إدارة العملية الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي بأسلوب يمكن الوحدات الفرعية جميعها من التكامل مع بعضها ومع الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

وتوجد في العديد من المؤسسات الكبيرة لجنة أو هيئة للتخطيط الاستراتيجي تتكون من مجموعة خبراء في الإدارة الاستراتيجية، يتراهم نائب رئيس المؤسسة أو مدير التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، وتتحدد مسؤوليات هذه اللجنة بما يلي:

1. تحديد وتحليل المواضيع الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة واقتراح البدائل للإدارة العليا.
2. الاستمرار بتفحص البيئة الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات للوصول إلى القرارات الاستراتيجية .
3. تنسيق وتوجيه الوحدات الإدارية بخصوص عملية التخطيط الاستراتيجي ومساعدتها في إيجاد التكامل المناسب وبما يتلاءم والخطة الشاملة لتخطيط الاستراتيجي.

### المطلب الثالث: القيادة الاستراتيجية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم القيادة والصفات الواجب توفرها في القادة الاستراتيجيين.

#### أولاً- مفهوم القيادة الاستراتيجية

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب المؤسسات نفسها، ومن هذا المنطلق يشار إلى تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك:<sup>1</sup>

- فعرف Crow القيادة الاستراتيجية على انها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الإتجاه الصحيح .
- وعرفها Chilcoat بالفعل اوالتصرف الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمؤسسات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الاستراتيجي .

<sup>1</sup> ايثار عبد الهادي ال فيجان واحسان دهب جلاب، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 59، 2006، ص162.

- وأشار كل من Finkelstein & Hambrick الى القيادة الاستراتيجية على أنها عمل متعدد الوظائف يستلزم الآخرين إنجازه.
- وعرفها Magee II بأنها عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجه بوساطة السياسات، وتحقيق حالة من الإنسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكد بغية تشخيص الفرص والتهديدات.
- واتفق كل من Macmillan & Tampoe على أن القيادة الاستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياسا بالمنافسين، كما أنها نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية لا بديلا عنها وهي في الوقت نفسه حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية.
- وربطها كل من Hill & Jones بالقدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بشكل تام أو جزء منها، فضلا عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها.
- وعبر عنا كل من Foley & Samson بالقدرة على التوقع والرؤية، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى ما تطلب الأمر.
- أما Betty & Quinn فقد أشارتا إلى القيادة الاستراتيجية تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية

### ثانياً- صفات القادة الاستراتيجيين

إن المديرين يتقدمون بعد أن يكونوا إكتسبوا سمعتهم الحسنة بوصفهم مديري أقسام أو رؤساء أقسام لأحد الفروع التشغيلية أو اكثر، وعند وصولهم إلى الإدارة العليا يكونون قد حققوا لذاتهم إطار مرجعيا ذات درجة عالية من الثبات بغرض تقييم المقترحات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسة وتخصيص الموارد.<sup>1</sup> وأن واحدا من أهم الأدوار الاستراتيجية للمديرين، سواء كانوا مدراء عامين أم مدراء تشغيل هو أن يقودوا تابعيهم قيادة استراتيجية، وإن القيادة الاستراتيجية تشير الى القدرة على توضيح الرؤيا الاستراتيجية للمؤسسة أو الجزء منها وحث الآخرين أن يعملوا على وفق هذه الرؤيا أن ما كتب حول

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 23 العدد 1، جوان 2003، ص47.



القيادة يمثل كما هائلا ، وهو أوسع من أن يتضمنه هذا البحث ويتطرق الى هذا العنوان المعقد بالتفاصيل على أي حال، هناك من تكلم عن القادة الجيدين ووضع لهم صفات وهي:<sup>1</sup>

1. الرؤيا، والفصاحة، والتجانس.
2. الالتزام
3. الاطلاع على المعلومات.
4. الرغبة في تفويض السلطة وزيادة النفوذ.
5. الاستعمال الذكي للقوة.
6. الذكاء الشعوري.

### 1- الرؤيا، الفصاحة، والانسجام

إن أولى الوظائف الرئيسية للقيادة إعطاء شعور بالاتجاه الذي يجب الذي أن يسلكه التابعين، لان لدى هذه القيادة القوية رؤيا حول الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة، فضلا عن ذلك فهم يملكون الفصاحة التامة والتغيير الواضح لتوصيل هذه الرؤيا إلى الآخرين في المؤسسة بمصطلحات يمكن أن تشجع وتشد من أزر الناس، وإنهم يستمرون بتوضيح رؤياهم للآخرين حتى تصبح جزءا من ثقافة المؤسسة، وكما تطرق اوكونر كارل الى الرؤية وقال عنها هي الضوء البعيد الذي يعطي اتجاها لأي جهد وعندما تكون هذه الرؤية واضحة وبارزة فإنها تجذب الانتباه إليها<sup>2</sup>.

إن جون اف كندي ومارتن لوثر كنك وماركيت تارجر يعدون أمثلة للقادة عميقي الرؤيا، وإن هؤلاء القادة الثلاثة لديهم رؤياهم الواضحة عن المجتمع الذي يقودونه، وكذلك هم قادرون أن يوصلوا رؤياهم إلى الناس بفصاحة ووضوح مستعلمين عبارات مثيرة للذكريات والعواطف تقوي معنويات السامعين إن كندي وتاجر كانا يستطيعان أن يستعملا دائرتيها السياسية لدفع النشاط الحكومي إلى ما يلائم رؤيتهما، في حين ان مارتن لوثر كنك كان قادرا على أن يضغط على الحكومة من الخارج لكي يحدث تغييرات في المجتمع وفي عالم العمل، هناك أمثلة للقادة العمل الأقوياء مثل بيل كيت الموظفة في شركة ميكرو سوفت وجاك ويلش المدير التنفيذي لشركة (GE) وغيرهم.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء، الأردن، 2014 ،

<sup>2</sup> سعيد عبد عابر، أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 95، 2013، ص 258.

## 2- الالتزام

إن القائد القوي هو الذي يظهر الالتزام والوفاء لرؤيته، ويدعم قيادته بالأمثلة على الوفاء لهذه الرؤيا تصور حالة كين ليفرسون، المدير التنفيذي لشركة نيوكور الذي تقاعد ان الشركة المذكورة كفاءة في صناعة الحديد، وخلال 25 سنة أمضاها في المؤسسة المذكورة كانت قيادته جيدة ومريحة، في حين خسرت اغلب المؤسسات الكثيرة من الأموال، ان الشركة ربحت لكونها كانت تركز بقوة على تخفيض الكلف لقد ضرب كين ليفرسون، عندما تولى حديثا منصب المدير التنفيذي للمؤسسة مثالا للالتزام والوفاء لرؤيته لقد كان يجيب على النداءات التي تخصه ولديه سكرتير واحد فقط ويقود سيارة قديمة، وكان فخورا براتبه الأقل بين المدراء التنفيذيين، ان هذا النوع من الالتزام هو إشارة قوة للعاملين في نيوكور التي كان فيا ليفرسون جادا في عمل كل شيء ممكن لتقليل الكلفة.<sup>1</sup> ولقد أكسبه ذلك احترام العاملين بالمؤسسة، الأمر الذي ترتب عليه استعداد الموظفين وحماستهم لبذل مزيد من الجهد والعمل والاجتهاد.<sup>2</sup>

وعلى الرغم من إحالة ليفرسون على التقاعد، فإن تراثه حول الشعور بأهمية تخفيض الكلفة قد عاش مع الثقافة التنظيمية التي تم بنائها في الشركة ومثل كل القادة العظام، فقد تجاوز أثر ليفرسون مدة توليه المنصب كقائد.

## 3- المعلومات الكافية

ان القادة الجيدين لا يعلمون في فراغ. والأكثر من ذلك، فهم يطورون شبكة معلومات رسمية وغير الرسمية تجعلهم يتلقون المعلومات بصورة جيدة حول ما يجري في مؤسستهم، وهم يطورون قنوات تغذية استرجاعية لغرض اكتشاف ما يجري في مؤسساتهم ولا يعتمدون على قنوات الاتصال الرسمية فحسب للحصول على المعلومات . لقد كان هيرب كيلبي هير في شركة الخطوط الجوية الأمريكية قادرا على اكتشاف حالة مؤسسته عن طريق زيارته غير المتوقعة وغير المعلن عنها إلى معمل تصليح الطائرات. لقد ساعد ذلك العاملين على انجاز مهماتهم. إن استعمال الطرائق غير الرسمية وغير التقليدية

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص59

<sup>2</sup> شارلز هارث وجاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية-مدخل متكامل-، دار المريخ، السعودية، 2001، ص42.

لجمع المعلومات خطوة ذكية وذلك لان القنوات الرسمية قد يؤثر فيها أصحاب المصالح الخاصة في المؤسسة، أو ان يؤثر فيها الذين ينقلون المعلومات بصورة غير صحيحة ويغيروا من حقيقة عمل المؤسسة، إن الناس مثل هيرب الذين يتفاعلون باستمرار مع تابعيهم في كل مستويات المؤسسة هم القادرون بصورة أفضل من غيرهم على بناء شبكة معلومات غير رسمية، فهم أفضل من القادة الذين يعززون أنفسهم بقيادة المؤسسة عن بعد ولا يتفاعلون مع المستويات الدنيا في المؤسسة.

#### 4- الرغبة في تخويل الصلاحيات

يعتبر القادة المميزين مفوضون ماهرون، وهم يعلمون أنهم إن لم يلجئوا للتفويض، فأنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسئوليات التي تتوه بها كواهلهم، كما أنهم يعلمون أن تفويض التابعين في اتخاذ القرارات يعد أداة تحفيزية جيدة. كما أن عملية التفويض تكتسب معنى وبعد جيدين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين قد أصدروها. وفي نفس الوقت يعرف القادة المميزون أنهم في حاجة إلي إحكام السيطرة على بعض القرارات الرئيسية. وهكذا نجد انه بالرغم من أن القادة سيلجئون إلى تفويض موظفي المستويات الأدنى في اتخاذ كثير من القرارات، إلا أنهم سيحجمون عن التفويض فيما يخص بالقرارات الحاسمة والحرجة من وجهة نظرهم<sup>1</sup>

#### 5- الاستعمال الذكي للسلطة

في مقالة كلاسيكية لادورد وراب حول القيادة، بين فيها أن القادة الجيدين يميلون أن يكونوا أنكيا في استعمالهم للسلطة. إن الكاتب المذكور يعني بذلك ثلاثة أشياء:

- أ- إن القادة الجيدين يمارسون لعبة السلطة بمهارة، ويفضلون ان يبنوا إدراكا وفهما لأفكارهم لدى تابعيهم أكثر من استعمال سلطتهم لإجبار تابعيهم على قبول هذه الأفكار. أنهم ينشطون كونهم أعضاء أو قادة ديمقراطيين في تحالفات أكثر من كونهم قادة دكتاتوريين.
- ب- إن القادة الجيدين غالبا ما يترددون في إقحام أنفسهم رسميا بالخطط الاستراتيجية التفصيلية أو بأهداف محددة، وذلك لان نشوء الحاجة غير المتوقعة لاستمرار هذه الاستراتيجيات والأهداف يحتاج وبكل الاحتمالات إلى التكيف، لذلك فأن القائد الناجح ربما يحول

<sup>1</sup> شارلزهل وجاريت جونز ، مرجع سبق ذكره، ص43.

المؤسسة نحو رؤيا محددة، مثل تخفيض الكلف أو رفع نوعية الإنتاج من دون أن يحدد بالضبط متى وأين سيتم تحقيق ذلك، ولابد هنا أن نشير إلى القادة الجيدين غالبا ما يملكون أهدافا شخصية واستراتيجيات محددة، ويرغبون ان يروا مؤسساتهم تتبع تلك الأهداف وتلك الاستراتيجيات، ولو أنهم يرون في اغلب الأحيان إلى ذلك مجرد عبث، لهذا فأنهم يعطون اهتماما كبيرا لارجحية التغيير في الاستراتيجيات ويعترفون بصعوبة ذلك التغيير.

ج- يزعم راب wrapp ان القادة المميزين يمتلكون القدرة على الدفع من خلال البرامج وهم يدركون مدي خطورة الدفع دفعة واحدة للبرامج الاستراتيجية داخل المنظمة حيث من المرجح ظهور عقبات واعتراضات على تلك البرامج ولو بشكل جزئي. ونظرا لأن القائد الناجح لا يقبل بأقل من القبول الكامل من أجل إحراز تقدم متواضع نحو الهدف، فهو يحاول الدفع بأفكاره الواحدة تلو الأخرى في كل مرة، حتى تظهر كأنها عرضية أو طارئة بالنسبة للأفكار الأخرى . بالرغم أنها في الحقيقة تشكل جزءا من برامج كبير، أو جدول أعمال غير معن من شأنه أن يدفع المنظمة نحو اتجاه تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها المدير.<sup>1</sup>

لقد بين جيفري فيفر pfeffer رؤيا مشابهة حول المدير السياسي الذي يجعل الآخرين ينفذون ما يريد في المؤسسة عن طريق الاستعمال الذكي للسلطة. ففي رؤيا الكاتب المذكور، إن السلطة من خلال السيطرة على الموارد يضمنها الموازنة والوظائف والمعلومات والمعرفة الضرورية للمؤسسة. إن المديرين السياسيين الأنكباء يستعملون هذه الموارد لغرض كسب مورد حاسم آخر: التحالفات أو الولاءات. إن هذه الولاءات يمكن بعد ذلك أن تساعد المدراء إلى الوصول إلى أهدافهم الاستراتيجية. لقد بين فيفر، إن الفرد قد لا يحتاج أن يكون هو المدير التنفيذي لكي يحشد السلطة لصالحه في المؤسسة، ولكن في بعض الأحيان يستطيع المدير التشغيلي المبتدئ ان يبني أساسا لقوة واضحة مؤثرة يستعملها للتأثير في المخرجات التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شارلزهل وجارث جونز ،ص44.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره ،ص62.

## 6- الذكاء الشعوري

الذكاء الشعوري مصطلح ابتكره دانيال كولي مان لكي يصف حزمة من السمات السيكولوجية التي يظهرها القادة الأقوياء أن هذه السمات تتضمن الإدراك الذاتي، الآلية أو التنظيم الذاتي، التحفيز، التقمص العاطفي، المهارات الاجتماعية. أن الإدراك الذاتي يشير إلى قدرة القائد على فهم مزاجه وعاطفته اتجاهاته. وكذلك معرفة تأثيره في الآخرين. أما الآلية والتنظيم الذاتي. هي القدرة على السيطرة أو إعادة توجيه النزوات ونوبات الغضب المؤذية - أن تفكر قبل أن تعمل. اما التحفيز فإنه حب العمل الذي يتعدى المال أو المنزلة، وأنه الميل أو النزوع لملاحقة الأهداف بقوة وإلحاح ويبين الكاتب المذكور، أن التقمص العاطفي أو الشعوري يعني الفهم لمشاعر وجهات نظر التابعين وأخذها بالحسبان عند اتخاذ القرارات.

وقد عرف الكاتب المهارات الاجتماعية بوصفها انسجام الصداقة مع الغرض. وطبقا لما جاء به كولي مان، فإن القادة الذين يمتلكون هذه السمات يظهرون درجة عالية من الذكاء الشعوري - يميلون أن يكونوا أكثر تأثيرا من أولئك الذين لا يملكونها. أن إدراكهم وتنظيمهم الذاتي يساعد على إظهار ثقتهم بالتابعين، وان الناس يحترمون القادة الذين من خلال إدراكهم الذاتي يعترفون بمحدداتهم الذاتية، فهم يفكرون بعناية قبل اتخاذ قراراتهم.

لقد بين كولي مان، أن الأفراد المدركين للذات والمنظمين لها يكونون واثقين بأنفسهم، لذلك فإنهم قادرون بصورة أفضل من غيرهم على التغلب على الغموض، وهم أكثر انفتاحا للتغيير. إن التحفيز القوي الذي يظهر في حب العمل يمكن أن يكون مؤثرا أيضا ومقنعا للآخرين بان يعملوا سوية لمتابعة هدفا مشتركا أو رسالة تنظيمية. وأخيرا، فالتقمص الشعوري القوي للمهارات الاجتماعية يمكن أن يساعد القادة على كسب ولاء التابعين، ويساعدهم أيضا أن يكونوا ماهرين على إدارة الصراعات بين المدراء، وان يجعلهم أيضا قادرين على إيجاد أرضية مشتركة وهدف مشترك بين الزبائن المختلفين، ومن الأرجح أن يحركوا الناس بالاتجاه المرغوب، في حين أن القادة الذين تتقصصهم هذه المؤهلات غير قادرين تماما على القيام بذلك مثلما يقوم بها الذين يملكونها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

## خلاصة الفصل الأول

لقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية، والمرتكزات الأساسية، والعمليات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية وتوصلنا إلى بعض النقاط نوجزها فيما يلي:

- الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية مؤكدة للمؤسسة
- تختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسع لنطاقه وإغناء لأبعاده، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها.
- يتطلب النجاح في الإدارة الإستراتيجية أن تمتلك الإدارة العليا المهارات والأدوات لصياغة استراتيجية مناسبة ثم العمل على تطبيقها. و هو ما يُعرف باسم "القيادة الاستراتيجية"، والتي ترسم الرؤية والتوجهات الرامية لتحقيق نمو المؤسسة ونجاحها، أو بمعنى آخر يجب وجود قادة استراتيجيين يمتلكون رؤية واضحة لتوجيه العمل في المسار الصحيح الذي يتوافق مع الأهداف والغايات.
- الإدارة الاستراتيجية تهتم بمتابعة وتقويم الأداء الكلي للمؤسسة من حيث كون المؤسسة عبارة عن حزمة متكاملة ومتفاعلة من النظم الوظيفية الفرعية التي تحتوي عناصر قوة وضعف كما تهتم بأداء كل نظام وظيفي وكل وحدة أعمال إستراتيجية وتحديد أدوارها فيخلق قيمة متميزة واستثنائية لمنتجات وخدمات المؤسسة.

## الفصل الثاني:

الإطار النظري للتدقيق الاستراتيجي

**تمهيد**

إن المفهوم الحديث للتدقيق تعدي في كونه أداة لفحص القوائم المالية وخلوها من الأخطاء فقط، بل تجاوز ذلك ليصل إلي جميع عمليات المؤسسة، وأصبح التدقيق عملية منظمة شاملة لكافة أنشطة المؤسسة، ولتحقيق ذلك تم تقسيم التدقيق إلى أنواع حسب الهدف المراد من التدقيق، ومن هذه الأنواع التدقيق الاستراتيجي الذي هو حديث النشأة، سخره في فحص مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، والوقوف علي نواحي القصور والمعوقات التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الاستراتيجية، وكذا تشخيص أسباب المشاكل وتقديم حلول لها حسب المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية.

انطلاقاً مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم مفهوم شامل للتدقيق والتدقيق الاستراتيجي وذلك بالتطرق للعناصر التالية:

**المبحث الأول: إطار عام عن التدقيق**

**المبحث الثاني: مدخل إلى التدقيق الاستراتيجي**

**المبحث الثالث: إطار عام لتطبيق التدقيق الاستراتيجي**



## المبحث الأول: إطار عام عن التدقيق

يعتبر التدقيق المحاسبي أقدم أنواع التدقيق، كما انه يساهم في ظهور الأنواع الجديدة لتدقيق يعالج كل منها عملية معينة داخل المؤسسة، لذلك سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة شاملة لتدقيق بالتعرف على ماهيته، التطور التاريخي، أنواعه ومعاييره.

## المطلب الأول: ماهية التدقيق

## أولاً- تعريف التدقيق

التعريف اللغوي تنحدر كلمة المراجعة "Audit" من أصول لاتينية وتعني الاستماع ويعبر عن تقليد روماني قديم للمراقبة، حيث يقوم أفراد متخصصين دورياً بالاستماع للمديرين المحليين للمقاطعات والقيام بعمليات الفحص، وانتقل هذا التقليد إلى الإدارات بعد ظهور الرأسمالية والمساهمة.

فالتدقيق بمعناه اللفظي «audit» وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية «audire» ومعناها يستمع لان الحسابات كانت تتلى على المدقق<sup>1</sup>.

أما اصطلاحاً لا يوجد تعريف موحد لتدقيق وهذا لاختلاف استخدامهما من الهيئات والباحثين والكتاب، وفي هذا الصدد سنحاول إظهار بعض التعاريف للتدقيق نذكر منها:

- عرفها (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 الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها، في الصورة الصادقة على الموجودات في الوضعية المالية ونتائج المنشأة.<sup>2</sup>
- وعرف أيضاً بأنه: " فحص انتقادي يسمح بتدقيق المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة والحكم على العمليات التي جرت والنظم المقامة التي أنتجت تلك المعلومات"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد حلمي، المدخل إلى التدقيق الحديث ، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص 6.

<sup>2</sup> طواهر محمد التهامي وصديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 9.

<sup>3</sup> محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003، ص 11.

- وعرف أيضا انه: " نشاط رقابي مستقل موضوعي تقويمي و استشاري من شأنه تقديم التأكيدات اللازمة وإبداء التوصيات التي تحقق قيمة مضافة و تزيد من فعالية المؤسسة و تؤدي إلى تحسين أدائها و يساعد هذا النشاط على تحقيق أهداف المؤسسة بوضع أساليب منهجية منظمة لتقييم و تحسين فعالية من إدارة المخاطر.<sup>1</sup>

- كما تم تعريفه من طرف الإتحاد الأوربي لخبراء الاقتصاد والمحاسبة سنة 1977م: " إن هدف تدقيق الحالة المالية هو إبداء رأي بأن الحالة والنتائج المالية لآخر السنة تعطي صورة صادقة وحقيقية عن أعمال المؤسسة مع التأكيد من تطبيق الإجراءات والقوانين المعتمدة في المؤسسة.<sup>2</sup>

- وعرفته منظمة العمل للمحاسبة والمراجعة الفرنسية على انه: " مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معقل ومستقل، استنادا على معايير التقييم، وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم"<sup>3</sup>

ويعتبر التعريف الذي أصدرته لجنة المفاهيم الأساسية للتدقيق المنبثقة عن جمعية المحاسبة الأمريكية عام 1973، أكثر التعاريف شمولية وعمومية، ليلام الأغراض المختلفة من عملية التدقيق والأمور المختلفة التي يمكن التعرض لها في عملية تدقيق معينة، حيث عرفتها كما يلي:

"التدقيق هو عملية نظامية ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي، والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى التطابق والتوافق بين هذه النتائج والمعايير المقررة، وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة"<sup>4</sup>

وهذا التعريف يحتوي على العديد من الخصائص والعبارات المتعلقة بالتدقيق والتي تحتاج إلى التعليق عليها وهي كما يلي:

#### 1- أنه تعريف عام يشمل كافة أنواع التدقيق المختلفة مثل:

- التدقيق الداخلي.
- التدقيق الخارجي.

<sup>1</sup> محمد السيد سرايا، أصول و قواعد المراجعة و التدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 2007، ص126.

<sup>2</sup> عوادي مصطفى، زين يونس، المراجعة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الدولية، مكتبة بن موسى السعيد، الوادي، 2010-2001، ص13.

<sup>3</sup> مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 2002/01، ص 65.

<sup>4</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي ومحمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص156.

- التدقيق الحكومي.
  - التدقيق الاجتماعي
  - التدقيق الاستراتيجي
- 2- وصف هذا التعريف التدقيق بأنه عملية منهجية ونظامية بمعنى:**
- أنه يتضمن مجموعة إجراءات تتابعه مخططة جيداً.
  - يحكم هذه الإجراءات إطار نظري ثابت.
  - يتمثل هذا الإطار في مجموعة الأهداف والمعايير المتفق عليها.
- 3- يوضح هذا التعريف أن جمع الأدلة والقرائن بشكل موضوعي يعني:**
- بيان طبيعة أو جوهر عملية التدقيق الأساسي.
  - التأكيد على عدم خضوع هذه الأدلة والقرائن لأهواء جامعها أو تكون متميزة حتى تكون موضوعية.
  - رغم أن هذه الأدلة والقرائن قد تضمن قدرًا من الموضوعية إلا أن المدقق يجب أن يكون لديه اتجاه عقلي وموضوعي (خبرة) عند جمع وتقييم هذه الأدلة.
- 4- إن عبارة نتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية تعني:**
- لا تقتصر مهمة التدقيق على فحص المعلومات الواردة بالقوائم المالية فحسب، إنما تتضمن أيضا فحص نظام المعلومات وعملية المحاسبة، التي ينتج عنها هذه المعلومات، مثل فحص نظام الرقابة الداخلية.
  - كلمة الاقتصادية تعني أي حالة تتطلب ضرورة ممارسة نوعاً من الاختيار بين البدائل عند تخصيص الموارد. فمثلا المدقق الداخلي يهتم بالنتائج الاقتصادية المتعلقة بالأنشطة الداخلية للمؤسسة. أما المدقق الحكومي يهتم بالتأكد من أن المؤسسة الحكومية تعمل في مجالها بما يتفق مع القواعد واللوائح والتعليمات المعمول بها، أو أن المؤسسات الخاصة قد نفذت شروط القيود الحكومية وحققتها. أما التدقيق الاستراتيجي فهو يهتم بالتأكد من أن المؤسسة تعمل في مجال إستراتيجيتها وتعمل على تحقيق أهدافها.
- 5- أما المعايير المقررة التي يتم في ضوءها تقييم النتائج الاقتصادية فيجب مراعاة ما يلي:**
- أن تكون هذه المعايير موحدة ومفهومة إلى حد كبير من قبل الأطراف ذات العلاقة.
  - تتمثل هذه المعايير بالنسبة للتدقيق الحيادي (الخارجي) والتقارير الخارجي في المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً، إلى جانب الأسس المتفق عليها محاسبياً والتي تمثل معياراً يتم في ضوءه تقييم نتائج الأعمال أو عناصر القوائم المالية " كالتحليل المالي ".

- المعايير المقررة للتدقيق الحكومي فإنها تتمثل في غالبيتها في القوانين واللوائح التي تعمل من خلالها الوحدات الحكومية والوحدات الاقتصادية.
- فيما يتعلق بالتدقيق الداخلي فقد يتمثل المعيار في الموازنات ومعايير ومقاييس الكفاءة والفاعلية الأخرى، في ضوء السياسة الإدارية للمؤسسة.

#### 6- عبارة تبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق تعني:

- إعداد تقرير تدقيق ولا شك أن هذا التقرير الذي يعتبر الوسيلة الرئيسية لتبليغ الأطراف المختلفة يختلف من حيث الشكل والمضمون والمحتويات باختلاف:
- نوع التدقيق.
  - الطرف الموجه له التقرير.
  - الظروف المصاحبة لإصدار التقرير

#### ثانياً- التطور التاريخي للتدقيق

تستمد مهنة التدقيق نشأتها من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته، و التأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع، و قد ظهرت هذه الحاجة أولاً لدى الحكومات حيث تدل الوثائق التاريخية على أن حكومات قدماء المصريين و اليونان كانت تستخدم المدققين التأكد من صحة الحسابات العامة، و كان المدقق وقتها يستمع إلى القيود المثبتة بالدفاتر و السجلات للوقوف على مدى صحتها، و هكذا نجد أن كلمة تدقيق مشتقة من الكلمة اللاتينية و معناها يستمع<sup>1</sup>.

يمكن تقسيم المراحل تطور التدقيق إلي خمس مراحل نستعرضها فيما يلي:

#### 1- المرحلة الأولى: فترة ما قبل 1500 م

في أوائل هذه الفترة كانت المحاسبة مقصورة على الوحدات الحكومية والمشروعات العائلية وخصوصاً العائلات المالكة. و كان التدقيق غير معروف، ويستعاض عنها بأن يحتفظ بمجموعتين منفصلتين من الدفاتر المحاسبية تسجل بهما نفس العمليات، وفي نهاية الفترة تتم مقارنة المجموعتين وذلك للتأكد من

<sup>1</sup> هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية، ط3، دار وائل، الأردن، 2006، ص 19 .

عدم وجود أي خطأ أو تلاعب بالعمليات المحاسبية من قبل محاسب كل مجموعة. وكان الهدف الأساسي في هذه الحقبة من التاريخ هو توكي الدقة ومنع أي تلاعب أو غش بالدفاتر.

وفي عهد الفراعنة في مصر والإمبراطوريات القديمة في بابل وروما واليونان كانوا يتحققون من صحة الحسابات عن طريق الاستماع إلي المراجع في الساحات العامة، حول الإيرادات و المصروفات. كما وأن الخليفة عمر بن الخطاب ( رضي الله عنه) قد جعل موسم الحج فرصة لعرض حسابات الولاية وتدقيقها، علما أن التدقيق كان يشمل المراجعة التفصيلية، وكان غرضها الرئيسي اكتشاف الغش والخطأ ومحاسبة المسؤولين عنها.<sup>1</sup>

وبعد سقوط الإمبراطورية الرومانية وانقسام إيطاليا إلي دويلات، ظهرت الحاجة لعملية التدقيق وخصوصا بعد نمو المدن الايطالية والتي كانت تشتهر بالتجارة، مثل فلورنسا و جنوا و فينيسيا، حيث تم استخدام المراجعين لأول مرة في تدقيق العمليات المسجلة بالدفاتر و الخاصة بالبضائع التي يجلبها التجار من وراء البحار على ظهور السفن التجارية. وفي سنة 1394م استخدمت حكومة مدينة بيزا المراجعين في تدقيق الحسابات الحكومية، وكان الهدف أيضا اكتشاف التلاعب والغش بالدفاتر.

وعموما في هذه الفترة من التاريخ كان الهدف من عملية التدقيق هو التأكد من أمانة القائمين على الشؤون المالية. وكانت عملية التدقيق تفصيلية مع عدم وجود أو معرفة نظم الرقابة الداخلية.

## 2- المرحلة الثانية : الفترة من 1500م – 1850م

لم يتغير هدف التدقيق خلال هذه الفترة عن الفترة السابقة، إذ اقتصر على اكتشاف الغش و التلاعب و التزوير في الدفاتر المحاسبية، غير أنها شهدت ما يسمى بانفصال الملكية، و هو ما زاد من الحاجة إلى المدققين و رغم ذلك يقين ممارسة التدقيق بصفة تفصيلية<sup>2</sup>. غير أنه حدثت بعض التغيرات الأخرى وهي :

انفصال الملكية عن الإدارة مما أدى إلى زيادة الحاجة الماسة للمراجعين.

<sup>1</sup> هادي التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 17 .

<sup>2</sup> إدريس عبد السلام اشتوي، المراجعة المعايير و إجراءات، ط4، دار النهضة العربية، لبنان 1996، ص14.

كما تم تطبيق و استعمال نظرية القيد المزدوج في النظام المحاسبي حتى ولو لم تكن بصورة متطورة كما هو مستعمل حالياً، و ظهور نوع من الرقابة الداخلية عن المشاريع.

### 3- المرحلة الثالثة: الفترة من 1850م - 1905م

هذه الفترة شهدت نمو اقتصاديا كبيرا، مع ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا وتطور الصناعة والتجارة وزيادة أنشطة المؤسسات وزيادة الفجوة بين المالكين و الإدارة المحترفة وتطور النظام الضريبي، فإن الهدف الرئيسي للتدقيق لم يتغير وهو اكتشاف الأخطاء، ولكن التغيير المهم الذي طرأ خلال هذه الفترة ولغاية 1850م هو الاعتراف والرغبة بوجود نظام محاسبي لأجل التأكد من دقة القوائم [البيانات] المحاسبية لأجل منع واكتشاف الغش والخطأ، والتغيير الآخر كان الاعتراف بوجود الحاجة لتدقيق القوائم المحاسبية من قبل شخص محايد، وقد نص صراحة على ذلك قانون الشركات الإنجليزي لسنة 1862م، الأمر الذي أدى إلي تطوير مهنة التدقيق، وضرورة وجود أشخاص مؤهلين و مدربين للقيام بهذه المهمة. في هذه الفترة لم يتم الاعتراف بأهمية الرقابة الداخلية بسبب الاعتقاد السائد في ذلك الوقت بأن الرقابة تتم بواسطة القيد المزدوج [ الثنائي] ، بالإضافة إلي أن التدقيق كان تدقيقا تفصيليا ولجميع العمليات، ولكن بتقدم الزمن وزيادة حجم العمليات وتطور الأنظمة المحاسبية بأ الاعتراف والقبول بالتدقيق بواسطة العينات وخصوصا بعد قضية [البنك العام General Bank] في بريطانيا لسنة 1895م إذ بين القاضي أثناء حكمة في هذه القضية. وبالتالي فإنه:

[ في حالة عدم وجود شك في العمليات، فإن الاستفسارات القليلة تصبح معقولة ومقبولة، ولهذا فإن رجال الأعمال عندما يختارون بعض الحالات فلهم الحق من القول أن الحالات الأخرى صحيحة<sup>1</sup>. ]

أما أهداف المراجعة حتى نهاية هذه الفترة كانت كالآتي:<sup>2</sup>

اكتشاف الغش والتلاعب بالدفاتر والسجلات المحاسبية.

اكتشاف الأخطاء الفنية و الأخطاء المتعلقة بتطبيق المبادئ المحاسبية.

<sup>1</sup> هادي التميمي، مرجع سبق ذكره، ص17

<sup>2</sup> إشتيوي إدريس عبد السلام، مرجع سبق ذكره، 1996 ، ص16

#### 4- المرحلة الرابعة: الفترة من 1905م - 1960م

في هذه الفترة وخاصة بعد سنة 1940 وبظهور الشركات الكبيرة، وتبني أنظمة الرقابة الداخلية والتي أصبح المدقق يعتمد عليها اعتماداً كلياً في عملية التدقيق، حدث ثلاث تغيرات هامة في ممارسة مهنة المراجعة هي: <sup>1</sup>

التحول من تدقيق الحسابات تدقيق تفصيلي إلى التدقيق بالعينات كأساس لإبداء الرأي حول مدى عدالة القوائم المالية.

تطور في الاختبارات التي كان يقوم بها المدقق لتقييم نظام الرقابة الداخلية. اعتبار اكتشاف الغش والاحتيال هو أحد أهداف عملية التدقيق.

#### 5- المرحلة الخامسة: الفترة من 1960 حتى وقتنا الحاضر

خلال هذه الفترة وحتى نهاية الثمانينات تطور التدقيق بشكل كبير نتيجة عدداً من الأحداث، من أهمها انهيار العديد من المؤسسات، ففي الولايات المتحدة انهارت مؤسسات القروض والادخار وكان من أسبابها وجود غش وتلاعبات من قبل القائمين عليها، وكانت خسائرها تجاوزت عشرات البلايين من الدولارات، وكذلك الانهيار غير المتوقع للعديد من المؤسسات والشركات في العالم في أكتوبر 1987 م والمعروف بانهيار الأسواق المالية.

تجاوزت عشرات البلايين من الدولارات، وكذلك الانهيار غير المتوقع للعديد من المؤسسات والشركات في العالم في أكتوبر 1987 م والمعروف بانهيار الأسواق المالية.

تلك الأحداث وغيرها جددت التساؤلات عن دور المراجعين في اكتشاف الغش والتلاعبات، وخلال هذه الفترة صدرت عدداً من المعايير تطالب المدققين بمسؤولية أكبر نحو اكتشاف الغش والتقرير عنه، والتأكيد على أهمية نظام الرقابة الداخلية ودوره في منع الغش والتلاعب، وأن هناك مسؤولية أكبر على المدققين في فحص نظام الرقابة الداخلية والتقرير عنه للجهات المعنية. أما خلال فترة التسعينات فقد تأثرت مهنة التدقيق بعدد من الأحداث، فقد ظهر المزيد من حالات الفشل والانهيار في المؤسسات والشركات معظمها كان نتيجة الغش والتصرفات غير القانونية، كما حصلت تطورات هامة في مهنة

<sup>1</sup> إبراهيم طه عبد الوهاب، المراجعة النظرية والممارسة المهنية، قسم المحاسبة كلية التجارة جامعة المنصورة، مصر، 2004، ص 11.

المحاسبة والتدقيق وفي طبيعة مكاتب التدقيق القانونية، وفي أسلوب التدقيق وفي عملية وضع معايير التدقيق، وكان السبب الكبير في تلك التغيرات يرجع إلى العديد من الأحداث والتغيرات البيئية حددها البعض في الآتي:<sup>1</sup>

- انتشار مفهوم العولمة في الاقتصاد العالمي والحاجة إلى مكاتب تدقيق ضخمة تخدم عملائها حول العالم بكفاءة.
- قضية التعقيدات المتزايدة في بيئة الأعمال وتزايد استخدام أنظمة الحاسب الآلي في المؤسسات، أدى استمرار المنافسة في أعمال التدقيق إلى استخدام التكنولوجيا وإلى كثير من أساليب تحليل الأعمال المتقدمة في عملية التدقيق.
- استمرار زيادة التكاليف التي تتحملها مكاتب التدقيق نتيجة لارتفاع مبالغ التأمين وزيادة الدعاوى القضائية المرفوعة ضدها.
- زيادة التدخلات الحكومية في شئون المهنة بفرض المزيد من المتطلبات أثناء عملية التدقيق.

وخلاصة القول أن التدقيق في الوقت الحاضر أصبح يقوم على العينات الإحصائية للعمليات المختلفة المختارة على أساس علمي وليس على أساس الحكم الشخصي للمدقق، وتعتمد اعتماداً كلياً على نظم الرقابة الداخلية المطبقة فعلاً بالمؤسسة، وأصبح الهدف الأساسي للتدقيق هو إعطاء رأي فني محايد حول القوائم المالية ومدى عدالتها في تمثيل المركز المالي ونتائج الأعمال للمؤسسة، أما اكتشاف الغش والتلاعب وغيرها فهو هدف ثانوي وليس أساسياً. ومن ذلك يستنتج أن المدقق ليس مسؤولاً عن عدم اكتشاف أي تلاعب أو غش إذا ما أثبت عدم تقصيره في إتباع الإجراءات الضرورية للتدقيق في سبيل تحقيق معايير التدقيق المقبولة والمتعارف عليها.

<sup>1</sup> عبيد سعد شريم ولطف حمود بركات، أصول مراجعة الحسابات، طبعة منقحة، مركز الأمين، اليمن، 2007، ص 23.



وجداول الموالي يوضح تطور أهداف التدقيق عبر الزمن من قبل الميلاد إلى الوقت الحالي:

### الجدول 2 - 1 : التطور التاريخي للمراجعة والتدقيق

المدة	الأمر بالتدقيق	المراجع	أهداف التدقيق
من 2000 قبل المسيح إلى 1700 ميلادي.	الملك, إمبراطور الكنيسة, الحكومة.	رجل الدين, كاتب.	معاينة السراق على اختلاس الأموال. حماية الأموال.
من 1850 على 1900	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في المحاسبة أو قانوني.	تجنب الغش وتأكيد مصداقية الميزانية.
من 1900 إلى 1940	الحكومة والمساهمين.	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة.	تجنب الغش والأخطاء. الشهادة على مصداقية القوائم المالية التاريخية.
من 1940 إلى 1970	الحكومة, البنوك والمساهمين.	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة والاستشارة.	الشهادة على نوعية نظام الرقابة الداخلية واحترام المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق.
من 1970 إلى 1990	الحكومة, البنوك والمساهمين.	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة والاستشارة.	الشهادة على نوعية نظام الرقابة الداخلية واحترام المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق.
ابتداء من 1990	الحكومة, هيئات أخرى والمساهمين.	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة والاستشارة.	الشهادة على الصورة الصادقة للحسابات ونوعية نظام الرقابة الداخلية في ظل احترام المعايير ضد الغش العالمي.

المصدر: محمد تهايمي طواهر, مسعود صديقي, مرجع سابق, ص 7, 8.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق

#### أولاً- أهمية التدقيق

تعتمد الإدارة على البيانات المحاسبية في وضع الخطط ومراقبة تنفيذها واتخاذ القرارات الملائمة، وتقييم ذلك وتحديد الانحرافات وأسبابها ووضع الحلول المناسبة لتحقيق أهداف المشروع. وتعتبر الإدارة تقرير المدقق بمثابة شهادة معتمدة بكفاءة وفعالية أدائها وأشرافها للمهام الموكولة إليها، ودليل لمستخدمي القوائم المالية بأن الإدارة مارست مسؤولياتها بطريقة سليمة ودقيقة بإعداد القوائم المالية وفقاً لمبادئ المحاسبية المتعارف عليها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سامي محمد الوقاد ولؤي محمد وديان، تدقيق الحسابات (1)، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2010، ص 25 - 26.

### 1- أهمية التدقيق للملاك والمستثمرين

تلجأ هذه الطائفة إلى القوائم المالية المعتمدة ويسترشدون بياناتها لمعرفة الوضع المالي للوحدات الاقتصادية ومدة متانة مركزها المالي لاتخاذ قرارات توجيه مدخراتهم واستثماراتهم الموجهة التي تحقق لهم أكبر عائد ممكن، ولضمان حماية مدخرات المستثمرين فيتحتم إن تكون البيانات الموضحة بالقوائم المالية دقيقة وصحيحة.

### 2- أهمية التدقيق للدائنين والموردين

يعتمدون على تقرير المدقق بسلامة وصحة القوائم المالية ويقومون بتحليلها لمعرفة المركز المالي والقدرة على الوفاء بالالتزام قبل الشروع في منح الائتمان التجاري والتوسع فيه، وتفاوت نسب الخصومات التي تمنحها وفقا لقوة المركز المالي.

### 3- أهمية التدقيق للبنوك ومؤسسات الإقراض الأخرى

تلعب هذه دورا هاما في التمويل قصير الأجل للمشروعات لمقابلة احتياجاتها وتوسعاتها لهذا فإنها تعتمد القوائم المالية تقرير المدقق لدراسة وتحليل القوائم المالية قبل المشروع في نهج الائتمان المصرفي (القروض) وتعتمد كأساس للتوسع فيه أو الإحجام عنه عن طريق تقييم درجة الخطر في منح الخطر في منح الائتمان المصرفي.

### 4- أهمية التدقيق للمؤسسات الحكومية

تعتمد هذه القوائم وتقرير المدقق للتخطيط والمتابعة والإشراف والرقابة على الوحدات الاقتصادية، وتأکید التزامها بالقوانين واللوائح والتعليمات والإجراءات والتوجيهات وعدم الالتزام بالخطط الموضوعة وتحديد الانحرافات وأسبابها.

### 5- أهمية التدقيق في تخصيص الموارد

يساعد التدقيق في تخصيص الموارد المتاحة بأفضل كفاءة ممكنة لإنتاج السلع والخدمات التي يزيد الطلب عليها، فالموارد النادرة تجتذبها الوحدات الاقتصادية القادرة على استخدامها بأفضل كفاءة ممكنة والتي تظهرها البيانات المحاسبية الظاهرة في القوائم المالية المعتمدة، إذ إن البيانات والتقارير المحاسبية

غير الدقيقة والتي لم تخضع للتدقيق من الممكن ان تحمل في طياتها إسرافا واحتيال وتحول دون تخصيص الموارد النادرة بطريقة رشيدة.

### 6- أهمية التدقيق للإدارة المؤسسة

ان إدارة المؤسسة تعتمد اعتمادا كليا على المعلومات في وضع الخطط ومراقبة الأداء وتقييمه، ومن هنا تحرص أن تكون تلك المعلومات مدققة من قبل هيئة فنية محايدة.<sup>1</sup>

### ثانياً- أهداف التدقيق

إن تتبع التطور التاريخي لأهداف التدقيق ومضمونه المهني يقودنا إلى ملاحظة التغيير الهائل الذي يطرأ على هذه الأهداف وبالتالي المضمون، فكان التدقيق هو مجرد وسيلة لاكتشاف ما قد يوجد في الدفاتر والسجلات من أخطاء وغش وتلاعب وتزوير، إلا أن هذه النظرة تغيرت عندما قرر القضاء الإنجليزي صراحة سنة 1897 أن اكتشاف الغش ليس هدفا من أهداف عملية التدقيق وانه ليس مفروضا في المدقق أن يكون جاسوسا أو بوليس سري، ويجب على المدقق أن يبدأ عمله وهو يشك فيما يقدم إليه من بيانات. لكن أهداف عملية التدقيق تطورت إلى أبعد وأرقى من ذلك بتطور الحاجة المتزايدة إلى الثقة أكثر في المعلومة والتي سوف تكون عبارة عن ركيزة أساسية للانطلاق في إتخاذ أي قرار بالنسبة لمستعملي القوائم المالية النهائية للمؤسسة.<sup>2</sup>

ويمكن تحديد اهداف التدقيق بمجموعتين هما التقليدية والحديثة المتطورة.

### 1- الأهداف التقليدية

نلخصها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المثبتة في الدفاتر والسجلات المحاسبية والمستندات المؤيدة للعمليات.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 16.

<sup>2</sup> صديقي مسعود وأحمد نقار، المراجعة الداخلية، مطبعة مزوار، الجزائر، 2010، ص 16.

<sup>3</sup> محمد فضل مسعد وخالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2009، ص 21.

- اكتشاف ما قد يوجد من غش وأخطاء وتلاعب وتزوير، في العمليات والأحداث المسجلة، وتقليل فرص ارتكابها.
- الحصول على رأي فني محايد، يقوم على مطابقة القوائم المالية لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات، على ضوء أدلة وقرائن إثبات، متعارف عليها في مهنة تدقيق الحسابات.
- اعتماد الإدارة عليها في تقرير ورسم السياسات الإدارية واتخاذ القرارات حاضرا أو مستقبلا.
- طمأنة مستخدمي القوائم المالية وتمكينهم من اتخاذ القرارات مناسبة لاستثماراتهم.
- معاونة دائرة الضرائب في تحديد مبلغ الضريبة.<sup>1</sup>

## 2- الأهداف الحديثة أو المتطورة

- اهتمت بالأهداف التقليدية وتعدت هذه الأهداف كما حددتها نشرة المعايير الدولية 1999 المتعلقة بالممارسة العلمية للتدقيق الداخلي واعتبرت هدفه الأساسي هو لمساعدة جميع أعضاء المنشأة على تأدية عملهم بفاعلية ويتم ذلك من خلال قيام التدقيق بتزويدهم بالتحليلات والتقويمات والتوصيات المنشورة و المعلومات التي تهتم الأنشطة التي يتم مراجعتها و يمكن أن تشمل أهم الاهداف التدقيق الحديثة فيمايلي:<sup>2</sup>
- مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف و تحديد الانحرافات و أسبابها و طرق معالجتها.
  - تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة عن طريق منع الإسراف في جميع نواحي النشاط.
  - تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية للأفراد المجتمع.
  - إمداد إدارة الشركة بالمعلومات عن نظام الرقابة الداخلية وبيان أوجه القصور فيه، إن من واجبات مراجع الحسابات أن يبين لإدارة الشركة عن طريق التوصيات عن أي قصور أو خلل في نظام الرقابة الداخلية من أجل تحسين أداء هذا النظام.<sup>3</sup>
  - التأكد من نتائج أعمال المؤسسة ومطابقتها للأهداف المرسومة سابقا من قبل المالكين او مجالس الإدارات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رأفت سلامة محمود وآخرون، علم تدقيق الحسابات النظري، دار الميسر، عمان، 2011، ص25.

<sup>2</sup> خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و تطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، 2006 ، ص64.

<sup>3</sup> يوسف محمود جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص7.

<sup>4</sup> زهير الحدر، علم تدقيق الحسابات، دار البداية، عمان، 2010، ص15.

**المطلب الثالث: أنواع التدقيق**

إن نشاط التدقيق يختلف في جوانبه بحسب الهدف الذي يرمي إلى تحقيقه المدقق والإطار القانوني الذي يمارس فيه هذا النشاط، وعليه فيتم التمييز بين أنواع التدقيق من خلال الزاوية المنظور من خلالها إلى التدقيق وكذا زاوية القائم بها، ونجد ما يلي:

**أولاً- من حيث نطاق عملية التدقيق**

نميز نوعين من التدقيق من حيث نطاق:<sup>1</sup>

**1- التدقيق الكامل (الشامل):** ويشمل التدقيق الشامل على تدقيق القوائم المالية وما يقتضيه ذلك من

فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية لإعداد برنامج كامل للتدقيق وإجراء الإختبارات اللازمة

لإعطاء رأي في القوائم المالية عن طريق إعداد تقرير المدقق.

**2- التدقيق الجزئي:** أما التدقيق الجزئي فيتناول المدقق جانبا معينا من عملية التدقيق الكاملة فقد

يقوم المدقق بفحص مجموعة حسابات معينة مثل العملاء او يقوم بتدقيق المخزون او غير ذلك

وفي ظل التدقيق الجزئي يعد تقرير بصورة مختلفة بحسب الغرض الذي وجه له.

**ثانياً- من حيث توقيت عملية التدقيق**

ويقسم التدقيق من حيث التوقيت إلى نوعين:

**1- التدقيق النهائي:** ويتميز هذا النوع من التدقيق بأنه تتم عملية التدقيق بعد انتهاء السنة المالية

وإعداد الحسابات والقوائم المالية الختامية، ويلجأ المدقق إلى هذا الأسلوب عادة في المؤسسات

صغيرة الحجم والتي لا تتعدد فيها العمليات بصورة كبيرة.<sup>2</sup>

**2- التدقيق المستمر:** في هذه الحالة تتم عمليات الفحص وإجراء الاختيارات على مدار السنة المالية

للمؤسسة، وعادة ما يتم ذلك بطريقة منظمة ووفقا لبرنامج زمني محدد مسبقا، مع ضرورة إجراء

مراجعة أخرى بعد إقفال الدفاتر في نهاية السنة المالية للتحقق من التسويات الضرورية لإعداد

القوائم المالية الختامية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، أصول المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 13.

<sup>2</sup> محمد سمير الصبان وعبد الله هلال، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 50.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 52.

## ثالثاً- من حيث الهيئة التي تقوم بالتدقيق

هناك هئتين أساسيتين تقومان بالتدقيق هما:

**1- التدقيق الخارجي:** وهو التدقيق الذي يتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة أو الشركة، حيث يكون مستقلاً عن إدارة المؤسسة.<sup>1</sup>

**2- التدقيق الداخلي:** وتقوم به هيئة داخلية، أو مدققين تابعين للمؤسسة، ويشمل العديد من الأنواع منها ما يتعلق بالمحاسبة والمالية، ومنها ما يتعلق بالوظيفي والعمليات، وتسعي المؤسسة من ورائه إلى حماية أموالها، وتحقيق أهدافها بأحسن مستوى من الأداء.<sup>2</sup>

## رابعاً- من حيث درجة الإلزام

ويقسم التدقيق من حيث درجة الإلزام إلى:

**1- التدقيق الإلزامي:** هو التدقيق الذي يتم بقوة القانون (القانون التجاري، قانون الشركات، قوانين الضرائب، قانون الاستثمار)؛ حيث ينتهي بتقرير حول مدى قانونية وسلامة القوائم المالية والصورة الوافية لها، ويتم التعيين المدقق بحسب الحالة التي تتموضع فيها المؤسسة (إما من طرف المؤسسين، أو من الجمعية العامة للمساهمين في الحالة العادية، أو بقرار من المحكمة في حالة النزاع بين الملاك).

**2- التدقيق الاختياري:** يقصد بالتدقيق الاختياري هو التدقيق الذي لا يلزم به أي قانون ويطلبه أصحاب المؤسسة والذي قد يكون كاملاً أو جزئياً.<sup>3</sup>

## خامساً- من حيث شمولية ومدى المسؤولية في التنفيذ

ونميز نوعان:<sup>4</sup>

**1- التدقيق العادي:** وهو التدقيق الذي يتم بشكل دوري سنوي بهدف لإبداء رأي فني يعرضه في تقرير دوري سنوي.

<sup>1</sup> عبد الفتاح الصحن وآخرون، أسس المراجعة الأسس العلمية والعملية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 38.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بابنات وناصر دادي عدون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العامة، 2008، ص 19.

<sup>3</sup> رأفت سلامة محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>4</sup> أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون، أساسيات المراجعة ومعاييرها، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2008، ص 14.

**2- التدقيق لأغراض خاصة:** هو التدقيق الذي يتم بشكل غير دورى لغرض خاص يحدده طالب التدقيق مثل تدقيق الذي يتم على طلب المستثمر الذي يرغب في شراء المؤسسة أو شراء حصة فيها، ومنها أيضا التدقيق الذي تطلبه إدارة المؤسسة أو الملاك بهدف كشف عما إذا كان هناك اختلاس أو غش من عدمه.

### سادسا- التدقيق من حيث الهدف

وهنا نجد أن مادة التدقيق تختلف من نوع لآخر ولا نجدها متداخلة فيما بينها، ونجد:<sup>1</sup>

**1- التدقيق المالي:** وهي ركز على رقابة صراحة وصحة الإجراءات المحاسبية وكذلك التسجيلات المحاسبية والقوائم المالية الناتجة عنها، وهو مفهوم واسع خاصة عندما يتعلق الأمر بالتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، حيث كل له هدفه.

**2- التدقيق العملي:** ظهر هذا النوع بعد التدقيق المالي والمحاسبي، وهو يعنى بتدقيق جميع الوظائف التشغيلية، وسمي هذا النوع كذلك بالتدقيق التشغيلي، ويهدف إلى مراجعة أداء المؤسسة من أجل الوصول إلى التحقيق الفعلي للأهداف الموضوعية، ويتضمن التقرير عنه مدى الكفاءة والفعالية.

**3- التدقيق الجبائي:** وهي عبارة عن عملية فحص انتقادي منظم للحالة الجبائية للمؤسسة، ويتم من طرفين، الأول من قبل مجلس الإدارة بتعاقد مع خبير جبائي أو بتوكيل جهة داخلية (خلية المراجعة الداخلية) بالتعاون مع مستشار جبائي تعتمد عليه وهذا من أجل تسيير الخطر الجبائي للمؤسسة، والثاني من طرف مصلحة الضرائب وهو يشمل جميع عمليات المؤسسة أو السجلات الخاصة بكل أربع سنوات إلا أنه قد تم جعل هذا النوع من المراجعة سنويا<sup>2</sup>.

**4- التدقيق الاجتماعي:** وهي تهتم بالجانب الاجتماعي كمراجعة أجور العمال، والتأمينات لمختلف الأشخاص، والتصريحات الاجتماعية كما يمكن أن يشمل التأكد من تحقيق المؤسسة للأهداف العامة اتجاه المحيط الذي تعيش فيه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صديقي مسعود وأحمد نقار، مرجع سبق ذكره، ص 28 - 29.

<sup>2</sup> P. Bougna et J. M. Vallée, **audit et gestion fiscal**, éd clef atof. Paris 1986, p 53

<sup>3</sup> Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, **Audit social, Meilleures pratiques, méthodes, outils**, eyrolles édition, France, 2008, p37

5- **التدقيق الإعلام الآلي:** هذا النوع من الفحص يهتم بالجانب التقني للعمليات التسييرية وبالأخص مراجعة الإعلام الآلي وحجم الاستفاداة التي تستفيد منها المؤسسة، ومستوى استغلال برامج الخبرة وبرامج دعم القرار<sup>1</sup>.

6- **التدقيق الاستراتيجي:** وهو يدرس الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وما هي التغيرات التي يجب إدخالها فيها قصد مواجهة المحيط المعقد والغامض، وسوف يتم التطرق إليه بالتفصيل في المبحثين المواليين.

7- **تدقيق الجودة:** ويهتم بفحص نتائج المؤسسة وهذا بالاعتماد على معايير جودة معينة ليتم إبداء الرأي حول ما إذا كانت هذه النتائج والنشاط تم إنجازها بصفة فعالة، أما مدقق الجودة l'auditeur qualité هو شخص مؤهل يعمل على مراجعة نظام الجودة في المؤسسة وهذا وفق معيار ISO 10011 ، ويعمل على مراجعة إدارة الجودة وضمان الجودة وهذا وفقا لمعيار ISO 9000<sup>2</sup>.

8- **التدقيق البيئي:** ويعنى بمراجعة النشاطات القائمة في المؤسسة ومدى تأثيرها على البيئة، ومحاولة الكف من الأثر السلبي.

9- **التدقيق الإداري:** ويهدف إلى تدقيق الكفاءة الإنتاجية للإدارة، حيث يتأكد المدقق من أن أموال المؤسسة يتصرف فيها بشكل اقتصادي، بحيث يحصل على أعلى منفعة بأقل تكلفة ممكنة، ويتضمن هذا النوع من التدقيق التأكد من صحة الإجراءات الإدارية ومن الرقابة المالية على التكلفة وهو من أصعب أنواع التدقيق حيث يتحاشاه المدققين باعتباره يفتح المواجهة مع مجلس الإدارة، حيث يقيم المدقق الإجراءات التي تم المرور بها من طرف مجلس الإدارة في سن نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

1 hugues, amgot, christain fisher, Baudouin Theunissen ,**Audit comptable et Audit Informatique**, 2eme Edition, De Boeck, Bruxelles, 1994, p51 .

<sup>2</sup> محمد هادي العدناني، مدخل مقترح لتدقيق الجودة ISO كأحد أنواع الفحص لأغراض خاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، عدد 45، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص227.



## المطلب الرابع: معايير التدقيق

المعايير هي عبارة عن مجموعة من الأنماط التي يجب أن يتحلى بها المدقق أثناء أداءه لمهمته، والتي تستنتج منطقياً من المفاهيم التي تدعمها ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى:

## أولاً- المعايير العامة أو الشخصية

سميت هذه المعايير بالشخصية كونها مرتبطة مباشرة بالتكوين الذاتي لمدقق الحسابات ويمكن حصرها في الآتي:<sup>1</sup>

1. يجب أن يتم أداء التدقيق بواسطة شخص أو الأشخاص حصلوا على مستوى ملائم من التدريب وتتوافر لديهم المهارة الفنية الملائمة للعمل كمدقق أو مدققين (كفاءة المهنية)
2. يجب أن يتوافر في المدقق والمدققين خلال كافة مراحل العمل حياد في الاتجاه الذهني (الاستقلالية).
3. يجب ممارسة العناية المعتادة عند أداء التدقيق وإعداد التقرير (بذل العناية المعنية).

## 1- كفاءة المهنية

تتضمن الكفاءة المهنية كل من:<sup>2</sup>

## أ- التأهيل العلمي والعملية

ينص هذا المعيار على أن عملية التدقيق يجب أن تتم بواسطة شخص لديه المعرفة العلمية و الخبرة العملية وكفاءة مهنية التي تؤهله للعمل كمدقق.

يعني هذا المعيار أن المدقق يجب أن يتمتع بالمعرفة العلمية الكافية في مجالات المحاسبية والضرائب والتدقيق وغيرها من المجالات المرتبطة بالممارسة المهنية إضافة إلى ذلك يجب أن يستمر

<sup>1</sup> زياد هاشم السقا وصالح إبراهيم الشعباني وناظم حسن الطائي، استخدام الحاسوب في عمل نظم المعلومات المحاسبية على معايير التدقيق

المقبولة قبولاً عاماً (GAAS)، مجلة بحوث المستقبلية، العدد 17، جامعة الموصل، 2007، ص 81.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر علي، خدمات المراقب لحسابات السوق المال، دار الجامعة، الإسكندرية، ص 41.

المدقق في التدريب والتعليم طوال ممارسته للمهنة ليظل ملما بالتطورات الحديثة في تلك المجالات و يظل مستعدا لاكتساب المعرفة في مجالات جديدة.<sup>1</sup>

### ب- التطوير والتحديث

ويتم ذلك عن طريق الاطلاع والاحاطة المستمرة بالتطورات الحديثة في مجال المحاسبة والتدقيق وما يتعلق بها من أهمية للإحاطة بكل المتغيرات والتطورات في المجالات الادارية والاقتصادية والقانونية على مستوى الدولة من ناحية وعلى مستوى العالم من ناحية أخرى كما ينبغي على المدقق أو المؤسسة المدققة الامام الكافي بأي تطورات في مجالات التكنولوجيا والحسابات الآلية والمعلومات وأكثرها في الوقت الحاضر لأن ذلك يعمل على زيادة الكفاءة المهنية اللازمة.<sup>2</sup>

### 2- الاستقلالية

يجب أن يظل العضو موضوعيا ومتجردا من صرعات المصالح عند تنفيذ المسؤوليات المهنية ويجب أن يتمتع العضو في الممارسة العامة بالحياد في الواقع والظاهر عند تقديم خدمة التدقيق وخدمات ابداء الرأي الأخرى<sup>3</sup>

#### أ- الاستقلالية من حيث الجوهر

يقصد بها حالة من صفاء الذهن تسمح بإبداء رأي بدون أي ضغوط قد تؤثر على الحكم الشخصي المهني للفرد وتسمح له بالعمل بنزاهة وموضوعية وممارسة الشك المهني ويحدث الاستقلال في الواقع عندما يتمكن المدقق فعلا من الحفاظ على اتجاه غير متحيز عند أداء التدقيق في كافة مراحلها فذلك الاستقلال يتسم بأنه ذهنيا وحقيقيا حيث أنه يخضع لقيم المدقق وضميره حيث بموجبه يتعين أن يتوافر لدى مدقق النزاهة والموضوعية والأمانة وعدم التحيز لطرف معين من طرف آخر وحياديا عند قبول وانجاز تكاليف وإعداد تقرير تدقيق.

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، فلسفة المراجعة، دار النشر الثقافية، مصر، 2009، ص 190.

<sup>2</sup> محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 167.

<sup>3</sup> أمين السيد أحمد لطفي، دراسات المتقدمة في المراجعة و خدمات التأكيد، دار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 232 - 233.

## ب- الاستقلالية من حيث الشكل

يقصد بها الابتعاد عن الواقع والظروف جوهرية التي قد يستخلص منها طرف خارجي موضوعي وعلى دراية بكل المعلومات ذات العلاقة بما فيها أدوات الحماية المطبقة أنه قد تم التأثير على نزاهة وموضوعية والشك المهني للمؤسسة المدققة أو العضو من أعضاء فريق تنفيذ خدمة التأكيد.

فالاستقلال في المظهر ينتج من خلال تفسيرات الآخرين لاستقلال المدقق حيث إذا كان المدقق مستقلا في الواقع و الحقيقة إلا أن المستخدمين يعتقدون أنه يدافع عن العميل من ثم فإن قيمة التدقيق ستفقد و من هنا يتعين استقلال في المظهر أن لا يكون للمدقق أدنى مصلحة مادية مباشرة و غير مباشرة مع عملية حيث يتعين المدقق أن لا يكون مساهمة بالشركة محل التدقيق أو أحد مورديها أو عملائها كما يجب ألا يكون أحد أقاربه من المساهمين أو من العاملين بها.

## 3- بذل العناية المهنية

وتعني الالتزام بالمعايير الفنية والأخرى الأخلاقية والسعي دائما نحو تحسين وتطوير الكفاءة والجودة في الخدمات بأقصى قدر ممكن حسب قدرة المدقق.

إذ يجب على المدقق الداخلي أن يمارس بذل العناية المهنية مع الأخذ بالاعتبار:<sup>1</sup>

- مدى العمل المطلوب للوصول إلى أهداف المهمة.
- التعقيد المادي وأهمية الأمور التي تطبق.
- كفاية والفعالية عمليات ادارة الخطر والرقابة والتوجيه.
- احتمالية الأخطاء الجوهرية ومخالفات الأنظمة.

و يمكن القول بأن مستوى العناية المهنية المطلوبة يمكن أن تتحقق عند قيام المدقق بمراعاة المستويات الأخلاقية و العلمية للمهنة و معرفة حقوقه وواجباته والقيام بها، إضافة الى معرفة مسؤوليات

<sup>1</sup> خلف عبد الله الواردات، علم التدقيق الحسابات من ناحية النظرية والعلمية، ط4، دار وائل، عمان، 2007، ص 39.

تجاه العملاء و الجهات المستفيدة من خدماته و زملاء المهنة من المحاسبين القانونيين الآخرين و الجمهور و المجتمع بأفراده و مؤسساته<sup>1</sup>.

### ثانياً- معايير العمل الميداني

إن معايير العمل الميداني متعلقة بتنفيذ عملية التدقيق والإجراءات التي عليه إنجازها مثل جمع أدلة والبراهين وغيرها وتشمل معايير العمل الميداني ما يلي:<sup>2</sup>

- يجب التخطيط العمل وتخصيص المهام على المساعدين والإشراف عليهم على نحو ملائم.
- يجب التوصل إلى فهم كاف للرقابة الداخلية لتخطيط المدقق وتحديد طبيعة توقيت ومدى الاختبارات التي يجب القيام بها.
- يجب الحصول على أدلة كافية من خلال الفحص والملاحظة والاستفسارات وإرسال مصادقات حتى يتوفر أساس مناسب للتوصل إلى رأي فني في القوائم المالية محل التدقيق.

### 1- التخطيط والإشراف

إن التخطيط السليم والإشراف الدقيق على المساعدين يعتبر من العوامل الأساسية لإتمام عملية التدقيق على أكمل وجه والتخطيط السليم لا يتأثر إلا بمعرفة المدقق للعمل المطلوب والإلمام الكامل بطبيعة نشاط وعمليات الشركة تحت التدقيق وذلك بالدراسة الميدانية للمؤسسة وتجميعه للمعلومات والبيانات وملاحظته لسير العمل، كما أنه يجب على المدقق وضع برنامج التدقيق على ضوء تقييمه لنظام الرقابة الداخلية المطبقة و تقسيم العمل و الاختصاصات على مساعديه و متابعتهم و الإشراف عليهم.<sup>3</sup>

### 2- الأدلة والبراهين الكافية

إن الأدلة وبراهين التي يجمعها المدقق أثناء عملية التدقيق هي الأساس الذي يعتمد عليه المدقق لإبداء رأيه حول عدالة القوائم المالية لذلك يجب على المدقق تجميع الأدلة والبراهين الكافية التي

<sup>1</sup> حازم هشام الألويسي، طريق إلى علم المراجعة والتدقيق، طرابلس، 2003، ص 43.

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

<sup>3</sup> أحمد حلمي جمعة، الريادية في المحاسبة والتدقيق، دار الصفاء، عمان، 2011، ص 196.

تمكنه من إبداء رأيه، والأدلة تشمل المستندات الدفاتر والمعلومات الأخرى، هذه الأدلة يجب أن تكون كافية ومقنعة وأن الإجراءات للحصول على هذه الأدلة تشمل الاستفسار الاحتمالي الجرد وملاحظة الجرد التأكيدات الاستفسارات والإجراءات التحليلية.

كما يمكن أن تتأثر موثوقية الأدلة بمصدرها وطبيعتها وتعتمد على الظروف الفردية التي تم الحصول عليها ومن الممكن إجراء تعميمات لموثوقية مختلف أنواع الأدلة على أن هذه التعميمات تكون خاضعة لاستثناءات هامة وحتى عندما يتم الحصول على أدلة من مصادر من الخارج المنشأة قد تكون هناك ظروف يمكن أن تؤثر على موثوقية المعلومات التي تم الحصول عليها.<sup>1</sup>

### 3- تقييم نظام الرقابة الداخلية

من ضرورة أن يكون لدى المدقق معرفة كافية بأدوات الرقابة الداخلية ومدى فعاليتها للاستعانة بها في اختيار الاستفسارات والإجراءات التحليلية التي ستمكنه من التأكيد السلبي من عدم حاجة القوائم المالية المرهنية لإجراء تعديلات جوهرية لتتطابق مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً في حالة القيام بالفحص المحدود فإن المدقق لا يلتزم بهذا المعيار وذلك لعدة أسباب:

أ-الأغلب أن المدقق الذي يقوم بالفحص المحدود هو نفسه المدقق الذي يقوم بالتدقيق السنوي ولذلك فهو ليس في حاجة لإعادة تقييم هيكل الرقابة الداخلية.

ب-كما أن المدقق الذي يقوم بالفحص المحدود حتى إن لم يقم بالتدقيق السنوي ليس في حاجة إلى تحديد نطاق الفحص وتوقيت ومن الاختبارات مثلما يفعل في التدقيق السنوي نظراً لأن الإجراءات الفحص محددة و تقتصر على الاستفسارات والفحص التحليلي، كما أن المدقق الذي يقوم بالفحص المحدود ليس بحاجة إلى تقدير المستوى المقبول من الخطر الرقابة.<sup>2</sup>

### ثالثاً- معايير إعداد التقرير

إذ تعد معايير التقرير الأربعة التوجيهات المعينة لتحضير تقرير المدقق وتشمل على: يجب أن يحدد التقرير ما إذا كانت القوائم المالية تتفق مع مبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

<sup>1</sup> هادي التميمي، مرجع سبق ذكره، ص36

<sup>2</sup> أحمد حلمي جمعة، التدقيق والرقابة الجودة، دار الصفاء، عمان، 2011، ص56.

يجب أن يذكر بالتقرير حالات عدم الثبات في تطبيق مبادئ محاسبية المتعارف عليها بين الفترة الحالية والفترة السابقة.

ما لم يذكر عكس ذلك في تقرير التدقيق بعد الإفصاح والشفافية بالقوائم المالية كافية أن يحتوي التقرير على تعبير المدقق عن رأيه الإجمالي في القوائم المالية وعلى رأيه من بعض العناصر التي أثرت على عدم إبداء الرأي وعندما لا يمكن التعبير عن الرأي الإجمالي للقوائم المالية يجب أن يذكر بالتقرير الأسباب وراء ذلك وعندما يقترن اسم المدقق بالقوائم المالية، المرفقة بالتقرير يجب أن يحدد في التقرير على نحو قاطع إشارة إلى طبيعة عمل المدقق.

يجب أن يتحقق المدقق من أن الإفصاح في القوائم كافي و ملائم و لا يقوم بالإشارة إلى ذلك في تقريره إلى في حالة كون الإفصاح بدرجة معقولة.<sup>1</sup>

### 1- إعداد القوائم المالية وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها

يتعين على المدقق أن يحدد صراحة كما إذا كانت القوائم المالية قد عرضت بعدالة طبقاً لمبادئ المحاسبية المتعارف عليها فإذا حدد المدقق أن القوائم تخرج جوهرياً عن تلك المبادئ فإن المدقق يصف ذلك الخروج متضمن الآثار النقدية، وفي معظم الحالات تمثل تلك المبادئ الأساس المستهدف من التقرير المالي ومع ذلك قد تقوم بعض الشركات الغير عامة بإعداد قوائم مالية على أساس محاسبي شامل آخر مثل أساس النقدي أو أساس ضريبة الدخل.<sup>2</sup>

### 2- التعبير عن الرأي

يتطلب هذا المعيار أن يقوم المدقق بإصدار رأي التدقيق وإذا كانت هناك أسباب تبرر عدم إمكانية إصدار ذلك الرأي يتعين اعلام المستخدم بكافة الأسباب الرئيسة وراء ذلك ويعتمد نوع الرأي المقدم على نتائج الفحص المدقق ويجب أن يشير تقدير المدقق إلى نوع الفحص المؤدي ودرجة المسؤولية التي يتم استطلاع عليها وبذلك فإن التقرير يجب أن ينص بوضوح عما إذا كانت القوائم المالية قد تم مراجعتها أو

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 189.

<sup>2</sup> محمد سمير الصبان وعبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 101.

فحصها أو إعدادها. ويجب إبداء الرأي في القوائم المالية كوحدة واحدة وبيان مدى عمليات الفحص التي قام بها المراقب ومسؤولية التي تحملها.

ويكون إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق ووضوح القوائم المالية في إظهار نتيجة أعمال المنشأة والمركز المالي لها وذلك كوحدة واحدة، وليس بالنسبة للبيانات الواردة بها تفصيلاً ولا يعني هذا المعيار بالضرورة الموافقة التامة أو الرفض الكلي للقوائم المالية ففي أغلب الحالات التي لا يمكن لمدقق الحسابات إعطاء موافقة التامة عليها لا يستدعي رفضها نهائياً ولكن يكفي ذكر التحفظات عن الأمور التي لم يقتنع بها ويعتمل مدقق في مجال التعبير عن رأي أحد أنواع التقارير التالية:<sup>1</sup>

- رأي نظيف (لا يتضمن تحفظات)
- رأي مقيد (يتضمن بعض التحفظات)
- رأي سلبي بمعنى عدم إعطاء رأي
- تقرير عدم إعطاء أو إبداء الرأي.

<sup>1</sup> غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص 49.

## المبحث الثاني: مدخل إلى التدقيق الاستراتيجي

تعد الإدارة الاستراتيجية أداة هامة لنجاح أو فشل أي مؤسسة ونظراً لعجز أنواع التدقيق الأخرى في تقديم تقييم شامل لعملية الإدارة الاستراتيجية والأداء المقدم، دعت الحاجة لإيجاد نوع جديد من تدقيق يساعد متخذي القرارات في صناعة القرار من خلال الوقوف على مواطن القوة والضعف في المؤسسة والفرص والتهديدات المحيطة بها، وتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وقد أطلق على هذا النوع من التدقيق بالتدقيق الاستراتيجي. وسنحاول في هذا المبحث بإستعراض مفهوم التدقيق الاستراتيجي وخصائصه وأهدافه، ومراحل تطبيقه.

## المطلب الأول: مفهوم التدقيق الاستراتيجي وأهميته

## أولاً- مفهوم التدقيق الاستراتيجي

اقتبست فكرة التدقيق الاستراتيجي من علم المحاسبة والتدقيق المحاسبي، وذلك لفحص عملية الإدارة الاستراتيجية وتشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الاستراتيجية، ويعتبر التدقيق الاستراتيجي مفهوم معاصر حديث نشأة، ودليل هذا محدودية البحوث والآراء التي حلت مكانه وفسرت أبعاده، وكان (DONALDSON) من أول من تطرق إليه سنة 1995 في مقال نشره في مجلة هارفارد للأعمال تحت عنوان " إدارة جديدة لمجاس الإدارة: التدقيق الاستراتيجي"<sup>1</sup>، يوضح فيه أن الغرض من تأسيسه هو أنه سيساعد القادة الإداريين لمراجعة إستراتيجية المؤسسة، و ظهر مفهوم التدقيق الاستراتيجي بناء على طلب معهد المدققين الداخليين Institute of Internal Auditors (IIA) للدفاع عن مناهج دراسة أساليب القياس التي يمكن تطبيقها للتأكد من مدي الالتزام بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة عند التطبيق. وقد تعددت التعاريف التي أعطيت للتدقيق الاستراتيجي نذكر منها:

- تعريف (عبد الفتاح المغربي) كما يلي: يمثل التدقيق الاستراتيجي هو الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الاستراتيجية، ويجب أن ينصب الاهتمام عند إجراء عمليات التدقيق الاستراتيجية على متابعة العوامل الداخلية والخارجية، وقياس الأداء الفعلي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويعد

<sup>1</sup> Gordon Donaldson, 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> 11/02/2017



التدقيق الاستراتيجي من الأمور الحيوية إذ أن النجاح في الغد يترتب على دقة متابعة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار.<sup>1</sup>

- ويعرف (WIELL) التدقيق الاستراتيجي هو إحدى الأدوات المرتبطة بالخيارات الاستراتيجية على المستوى الداخلي والبيئة على المستوى الخارجي.<sup>2</sup>
- يعرف (محمد مرسى) التدقيق الاستراتيجي على أنه: عملية فحص ودراسة المؤسسة ككل أو استراتيجيات وحدات النشاط المختلفة داخلها وبغرض تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة وما يرتبط بها من استثمارات رأسمالية قد حققت النتائج المرجوة أم لا.<sup>3</sup>
- ويعرف (THOMAS & WHEELEN) أيضا على أنه قائمة بالأسئلة مصنفة وفقا لمجالات النشاط او الموضوعات، والتي تساعد على القيام بالتحليل المنهجي لوظائف المؤسسة المختلفة ذات العلاقة. وهو يعتبر كأداة تشخيصية لتحديد المجالات التي تنطوي على مشكلات على مستوى المؤسسة ككل. ولإلقاء الضوء بوضوح على العناصر القوة والضعف في المؤسسة.<sup>4</sup>
- حسب (JACQUES RENARD) فالتدقيق الاستراتيجي اوجد لمواجهة مجموع سياسات واستراتيجيات المؤسسة مع الوسط الموجودة فيه للتحقق من الاتساق والانسجام العام.<sup>5</sup>
- وعرفه (CLAUDE SICARD) على أنه فحص الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة في وقت معين لتقييم فعاليتها وفرص النجاح.<sup>6</sup>
- ويعرف (Tony Grundy) التدقيق الاستراتيجي على إنه أسلوب منهجي منظم وشامل للعمليات الاستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة لتحديد مواطن الضعف والقوة المؤثرة بمنظمات الأعمال، وتحديد أسباب فشل المؤسسة، وعدم وصول الأرباح والأداء إلى المستويات المتوقعة منها، والبحث عن مجالات جديدة والتي يمكن أن تكون السبب في إضافة قيمة ملموسة لها.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 20

<sup>2</sup> Weil Michel, l'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations, AFNOR, paris, 1999, p42.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 369.

<sup>4</sup> Thomas L.Wheelen & J.David Hunger, Op.cit, P28

<sup>5</sup> Jacques Renard, théorie et pratique de l'audit interne, EYROLLES, paris ,2010 , P56.

<sup>6</sup> Claude Sicard, l'audit de stratégie, DUNOD, paris, 1997, p 109.

<sup>7</sup> Grundy Tony, Strategic audit: why it's vital to give your strategy a health check, Financial Management (UK), Sep 2007.

- التدقيق الاستراتيجي حسب (الدوري): هو نوع أوسع وأشمل من تدقيق الإدارة فهو يزودنا بتقدير شامل للحالة الاستراتيجية الكلية، فهو لا يصف فقط كيفية صياغة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات كقرارات إستراتيجية بل أيضا كيفية تنفيذها وتقويمها والسيطرة عليها.<sup>1</sup>
- تدقيق الخطة الاستراتيجية حسب (الجابري) تتضمن تفحص القواعد الأساسية والتي على أساسها وضعت الاستراتيجية المؤسسة وثم مقارنة النتائج المتوقعة مع الفعلية وفي النهاية اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحسين الأداء حسب المخطط له.<sup>2</sup>

من خلال تفحص التعاريف السابقة نستخلص أن التدقيق الاستراتيجي يعد من أهم آليات تشخيص المشاكل والعوائق تواجه تحقيق المؤسسة لخطتها الاستراتيجية ويتضمن تحليلا تفصيليا لكافة الجوانب والوظائف والأنشطة المختلفة في المؤسسة ومستوى أداء خطتها الاستراتيجية النشطة حاليا، وأن التدقيق الاستراتيجي يزود المؤسسة بإجابات مفصلة عن أسئلة هامة تساعد في معالجة الانحرافات بدقة.

يتضمن التدقيق الاستراتيجي تدقيق ثمانية خطوات متسلسلة تتسق مع نموذج مراحل الإدارة الاستراتيجية وتتمثل في:<sup>3</sup>

- 1- تقييم نتائج الأداء الراهن
- 2- معاينة المدراء الاستراتيجيين في المؤسسة
- 3- تحليل البيئة الخارجية ومعاينة العناصر الاستراتيجية فيها.
- 4- تحليل البيئة الداخلية ومعاينة العناصر الاستراتيجية فيها.
- 5- استخدام أسلوب التحليل الاستراتيجي لتحليل العناصر الاستراتيجية.
- 6- تحديد وتحليل العناصر الاستراتيجية.
- 7- تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- 8- الرقابة الاستراتيجية.

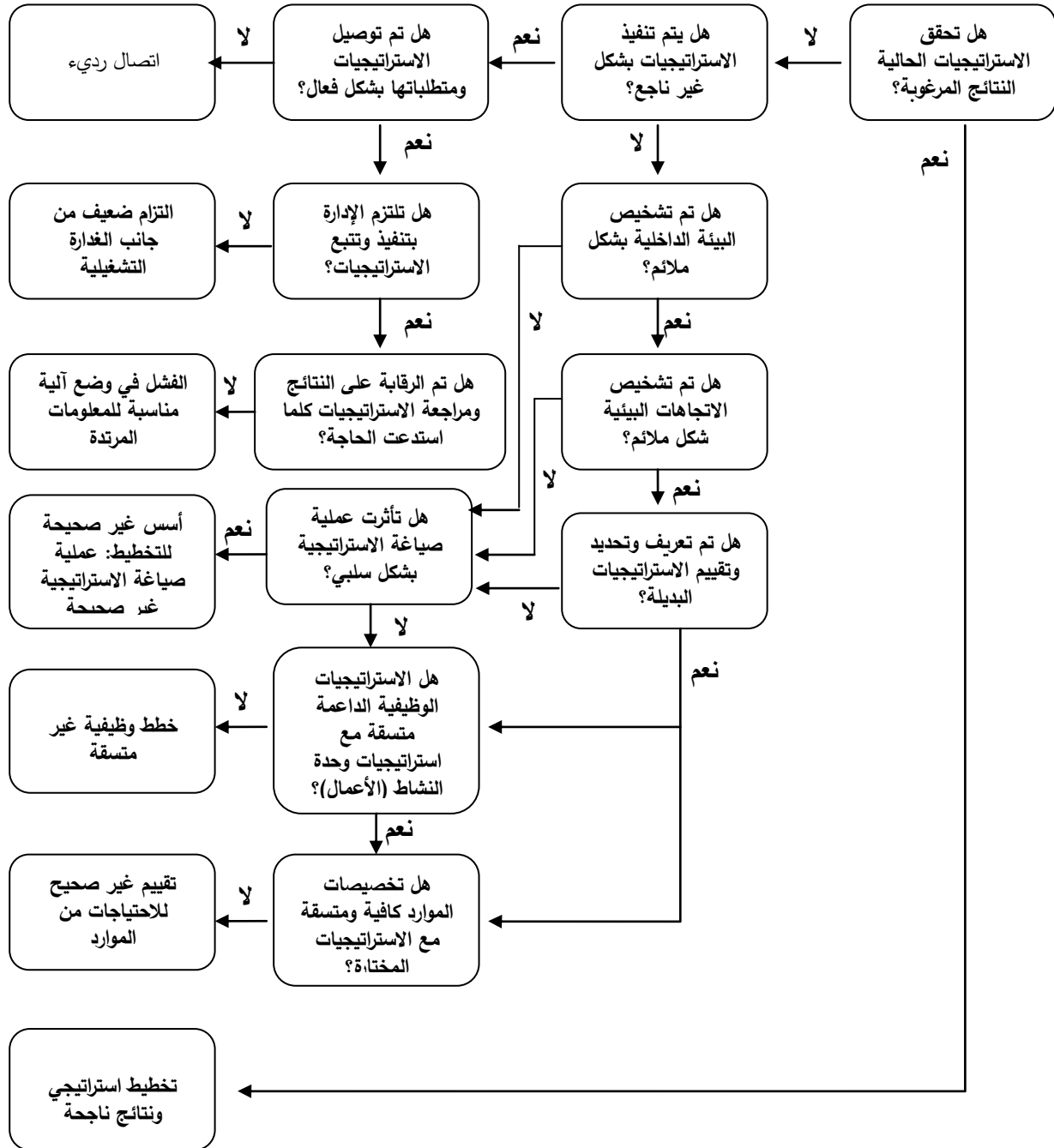
<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 327

<sup>2</sup> نايف الجابري، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري، عمان، 2013، ص 147.

<sup>3</sup> أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 176.

و الشكل الموالي يبسط مفهوم عملية التدقيق الاستراتيجي

الشكل 2 - 1 مخطط عملية التدقيق الاستراتيجي



المصدر: نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 371.

## ثانياً- أهمية التدقيق الاستراتيجي

تتمثل أهمية التدقيق الاستراتيجي في التالي:<sup>1</sup>

- التأكد من أن المؤسسات مازالت تضيف قيمة من خلال الفحص الشامل للموقف الاستراتيجي للمؤسسة.
- تقييم مدى نجاح العمليات التي نفذت،<sup>2</sup> وذلك بالتحقق من تقدم العمليات ومن وصولها للمستويات المستهدفة والمحددة.
- مساعدة المديرين الاستراتيجيين على معرفة المشكلات ومواطن القصور التي لا يسع الوقت لاكتشافها ومعالجتها في الوقت المناسب.
- التخلص من الممارسات التي الغير ضرورية والتي إذا تم الإستغناء عنها سيؤدي إلى تحقيق وفرة في التكاليف، وزيادة في الإيرادات، ورفع كفاءة الأداء بالمؤسسة.
- يعد التدقيق الاستراتيجي عملية مهمة في المؤسسة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ولأن التغير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والمخاطر، وليس التغير فقط ولكن أيضا متي سيحدث هذا التغير، وبأي الطرق والسبل سيتم هذا التغير؟
- التأكد من عدم تعارض أهداف وخطط وسياسات المؤسسة مع قراراتها الاستراتيجية من خلال عمليات فحص وتقييم البيئة الداخلية والخارجية بالمؤسسة.
- معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة، ومواجه التحديات التي يواجهها والعمل على تقليصها إلى أدنى مستوى.
- تقديم الإرشادات والتوصيات اللازمة أولاً بأول لمعالجة القصور والسلبيات في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> أحمد شوقي سليمان، المراجعة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 40 ، سبتمبر 2015، ص74. متاح علي الموقع: giem.kantakji.com/files/issue/Vol\_40.pdf: 2017/02/11.

<sup>2</sup> Muhammad Atif Akbar & Ali Sajid, **Strategic audit of Emirates Global Islamic Bank Limited**, Shadman, Pakistan, New York Science Journal, volume 3, no 3, 2010, p55. sit : [http://www.sciencepub.net/newyork/ny0303/09\\_2072\\_abida\\_ny0303\\_55\\_56.pdf](http://www.sciencepub.net/newyork/ny0303/09_2072_abida_ny0303_55_56.pdf) 11/02/2017.

## المطلب الثاني: خصائص وأهداف التدقيق الاستراتيجي

## أولاً- خصائص التدقيق الاستراتيجي

يتميز التدقيق الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص سنحاول بلورتها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- الشمولية: إن عملية التدقيق الاستراتيجي تشمل جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية، التي وضعت لتحقيق أهداف المؤسسة، وليس عملية أو مرحلة واحدة وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تتضمن العديد من الأنشطة والمهام المتكاملة والمترابطة مع بعضها البعض ولا يمكن الفصل بينها أو فحص مرحلة دون الأخرى، ومتمثلة بشكل رئيسي في أربعة مراحل: الفحص البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية.

2- الإستقلالية: الاستقلالية تعني عدم تأثر المدقق أو أي شخص مشارك في التدقيق بطرفٍ ثالث سواء كان ذلك طوعاً أو كرهاً أو مشاركةً لا بالترغيب و لا بالترهيب، وفي التدقيق الاستراتيجي كذلك يجب على المدقق ان يكون مستقلاً مثله مثل مراجع الحسابات، وبالتالي يجب ان يكون كل عضو من أعضاء التدقيق الاستراتيجي (سواء كان عضو من داخل او خارج المؤسسة او كان محاسباً او أي التخصصات الأخرى)، متمتعاً بالاستقلال التام والذي يتيح له القدرة على إبداء رأيه بكل وضوح ودون تعرضه لأي ضغوط من الأطراف أخرى، وذلك للوصول إلى هدف مرجو من التدقيق الاستراتيجي بكل فاعلية وكفاءة.

3- الموضوعية: التدقيق الاستراتيجي يكون مبني على أسس موضوعية مدعومة بأدلة الإثبات بدون أي مؤثرات الذاتية (الأهواء والميول و الأحقاد و الحسد و التعصب و الخلفيات و الطبع)، ومع عدم تقديم أية تنازلات تؤثر على جودة العمل، وكما جاء في المعيار الدولي 1100 للمدققين الداخليين فإن الموضوعية هي نمط ذهني غير متحيز بحيث يخول للمدققين أداء مهامهم على نحو يجعلهم يعتقدون في سلامة وجود أعمالهم دون شائبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد شوقي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص71.

<sup>2</sup> International Standards For The Professional Practice of Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors , 2012, p4. Sit : <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Forms/AllItems.aspx> 12/02/2017.

4- **الحفاظ على العلاقات:** يجب أن تهتم عملية المراجعة الاستراتيجية والقائمين بها بالحفاظ على العلاقات التي ترتبط بها المؤسسات، وأن تأخذ دائماً في الاعتبار ضرورة الحفاظ على هذه العلاقات عند القيام بأعمال التدقيق الاستراتيجي وتحديد وتفسير وتطوير تلك العلاقات بين المؤسسة وكل من "العاملين، والعلماء، 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 الاستراتيجية أولاً بأول أثناء وقوعها وإعطاء توصيات وتصحيحات سريعة قبل تماهي وتفاقم الانحرافات لفترات مستقبلية بعيدة، والحد من التكاليف الإضافية المترتبة على هذه القرارات الاستراتيجية.

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

### ثانياً- أهداف التدقيق الاستراتيجي

الهدف الرئيسي للتدقيق الاستراتيجي هو فحص عمليات الإدارة الاستراتيجية لضمان نجاح إستراتيجية المؤسسة وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب<sup>1</sup>، ومن التعاريف الباحثين والكتاب في المطلب الأول يمكننا استخلاص أهداف أخرى نذكرها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسة في تنفيذ مخططاتها الاستراتيجية.
- إظهار الممارسات غير الضرورية للمؤسسة وتحويل الموارد غير مستغلة والأنشطة الاختيارية إلى إستراتيجية.
- تحديد درجة فعالية المؤسسة في علاقتها مع المجتمع من حيث الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية، درجة استجابتها لحاجات الزبائن، والانطباع الذهني لدى الزبائن عن المؤسسة.

<sup>1</sup> Laura Diana Radu & Sabina Cristiana Necla, **Discussions on Qualitative Assessment or Risk Quantification in Adopting Decisions Concerning Risk in Financial Auditing**, *Recent Researches in Applied Mathematics*, 2010, p91. sit : <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/51543/> 11/02/2017.

<sup>2</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، 2010، ص 227

- تحديد فاعلية العلاقات القائمة بين الميادين الوظيفية المختلفة من حيث تقييم التعاون أو التعارض بين الوحدات الاستراتيجية ودرجة فاعلية الاتصالات بين هذه الوحدات.
- تقييم نتائج الأداء الحالي مثلاً (العائد على الاستثمار، والربحية، والرسالة الحالية والأهداف والاستراتيجيات).
- قياس درجة مساهمة النشاطات الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- الوقوف على ما تتمتع به المؤسسة من جوانب قوة وما تعانيه من جوانب ضعف بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة مع مراعاة وضع الاستراتيجيات المناسبة للاستفادة من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف.
- فحص المدراء الاستراتيجيين للمؤسسة وتقويمهم وهم (الرئيس الأعلى وأعضاء مجلس الإدارة).
- تحليل العوامل الاستراتيجية، وتشخيص مجالات المشكلات، ومراجعة رسالتها وأهدافها عند الضرورة.
- توليد وتقويم وانتقاء أفضل إستراتيجية بديلة في ضوء نتائج التحليل.
- التقويم للاستراتيجيات المنفذة مقابلة نظم التغذية العكسية وأنشطة التخطيط الحد الأدنى من الانحرافات عن الخطط.

### المطلب الثالث: مستويات التدقيق الاستراتيجي

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

#### أولاً- مستوى المؤسسة

يتم على مستوى الإدارة العليا، ويهتم بمراجعة رسالة ورؤية المؤسسة والأهداف الرئيسية لها، ويعرف التدقيق الاستراتيجي في هذا المستوى على أنه تقييم إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة

والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى والرسالة الأساسية لهذا المؤسسة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وتخصيص الموارد وإدارة المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه.<sup>1</sup>

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

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

### ثانياً - مستوى وحدات الأعمال

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

وتتمثل في إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المؤسسة ككل. وعملية التدقيق في هذا المستوى يحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:<sup>2</sup>

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون للوحدة؟
- كيف يمكن للوحدة أن تتنافس المؤسسات أخرى التي تعمل في نفس مجالها في ذات القطاع التسويقي؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المؤسسة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

<sup>1</sup> سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011، ص 139.

<sup>2</sup> سكاك مراد، التدقيق الاستراتيجي ودوره في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15-2015، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 394.



## ثالثاً - المستوى الوظيفي

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

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

في مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار، التعيين، الفصل، إنهاء الخدمة، التدريب، التحفيز والتنمية والتطوير وتقديم الرعاية والخدمات الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية... الخ.

إن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.<sup>1</sup>

## المطلب الرابع: مراحل التدقيق الاستراتيجي

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

<sup>1</sup> سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 140.

أولاً- التشخيص

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

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

- الخطة الاستراتيجية.
- خطط الأعمال أو العمليات.
- ترتيب المؤسسة.
- السياسات الرئيسية فمثلا سياستي تخصيص الموارد وقياس الأداء.

والجدول الموالي يوضح أهم مصادر المعلومات التي يجب على المدقق تحليلها:

الجدول 2 - 2: مصادر المعلومات

<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشروع مؤسسة</li> <li>- خطة الاستراتيجية</li> <li>- لوحة القيادة للمسيرين</li> <li>- الهيكل وتنظيم المؤسسة</li> <li>- الميزانية وحسابات النتائج سنوات خمس الماضية</li> <li>- وثائق وصفية للعمليات المفتاحية</li> <li>- تقرير مجلس الإدارة</li> <li>- وثائق أخرى مؤخوذة في عين الإعتبار وفي نقاط أكثر خصوصية مثل: دراسة الأسواق، الشهرة، تحليل المنافسة.</li> </ul>	الوثائق
يجب على المدقق ملاحظة الأماكن والأشخاص (الهندسة المعمارية، الديكور، التداول، الأجواء، عرض الموظفين، التعليقات، السلوك، النظافة، إمكانيات المتاحة)	الملاحظات غير رسمية
تحذير: التمييز في الحقائق المثبتة، والآراء الأشخاص الذين سئلوا.	المقابلات

Source : Weil Michel, Op.cit, p46.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008، ص 409.

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

3- توليد فهم بمايلي:

- الأدوار الأساسية، والمسؤوليات وما يقرره من علاقات.
- عمليات اتخاذ القرار وصنع القرار.
- الموارد، وتشمل التسهيلات المادية، وإدارة رأس المال والتكنولوجيا.
- العلاقات المتداخلة بين أعضاء الكادر الوظيفي ووحدات الأعمال أو العمليات.

4- تحديد التطبيقات الاستراتيجية ومستلزماتها من تركيب المؤسسة، وأنماط السلوك، والنظم والعمليات، وكذلك تحديد علاقاتها مع الاستراتيجية.

5- تحديد الرؤية الداخلية والخارجية، من خلال ما يلي:

- مسح اتجاهات المدراء في الإدارة العليا والوسطى ومدركاتهم والموارد البشرية الأخرى لقيم نطاق اتساق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ولعل من أحد الطرق لبلوغ هذه المهمة هي من خلال العناية المركزة بالمقابلات و/أو استبيانات لسؤال الموارد البشرية لتحديد وضع الأهداف والمتغيرات التي تحتل أهمية عليا.
- مقابلة عينة منتخبة من الزبائن بعناية والتقيب عنهم وعن مصادر خارجية لفهم وجهة نظر المؤسسة.

6- تحديد أوجه الاستراتيجية التي تعمل جيدا، وصياغة الفرضيات ذات العلاقة بالمشكلات والفرص لتحسين الأساس الذي تعتمد عليه النتائج، وتحديد كيف وما هي مستلزمات بلوغ كل منها.

### ثانياً - التحليل المركز

يتعلق بجانبين هما:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص357.

2- صياغة الاستنتاجات كحفاظ ضعف في صياغة الاستراتيجية وصعوبات تنفيذها أو التفاعل بينها.

### ثالثاً- التوصيات

وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

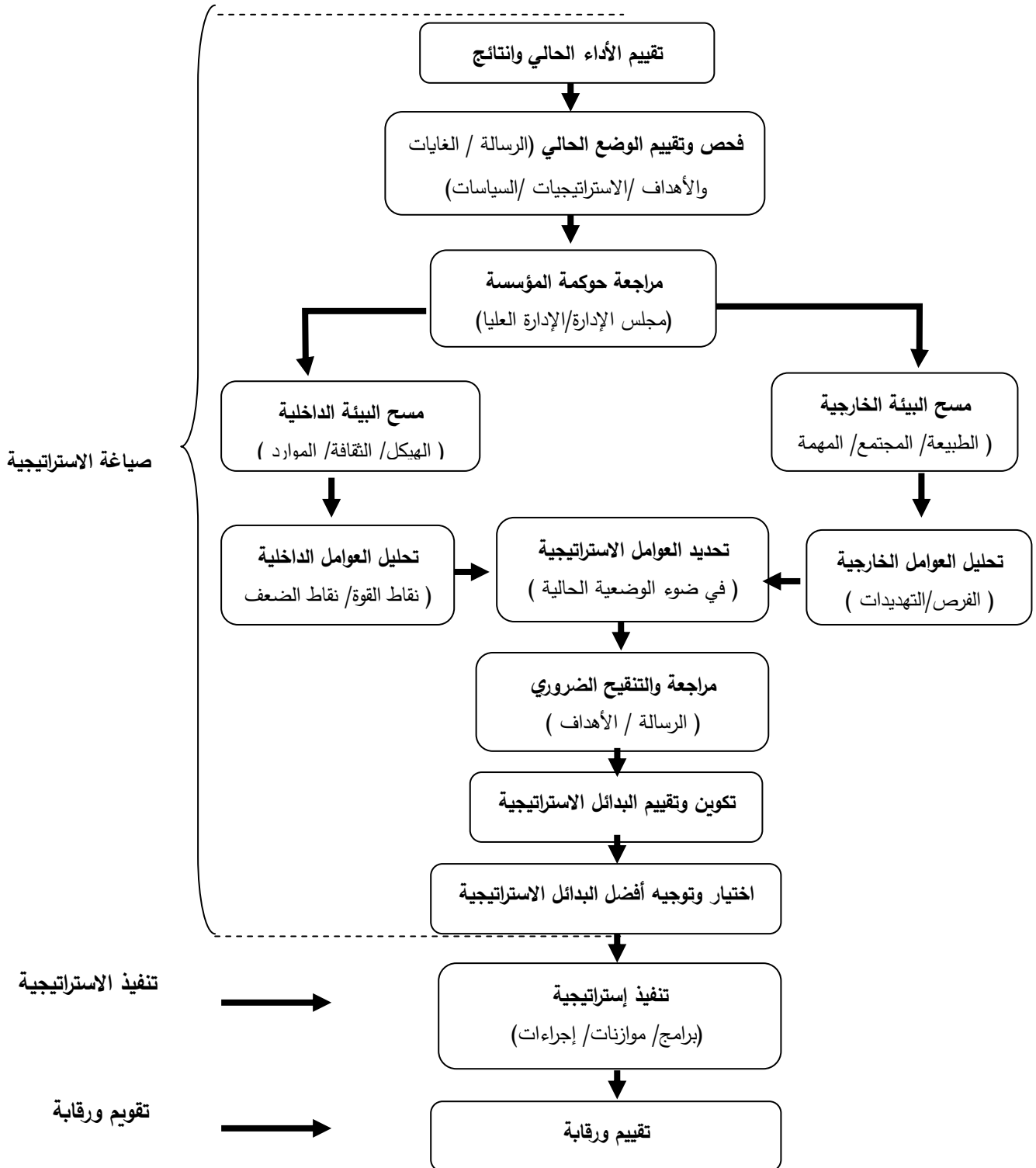
- 1- تطوير الحلول البديلة للمشكلات وطرق رسملة (تحويلها إلى رأس مال) الفرص، واختبار هذه البدائل في ضوء ما تتطلبه من موارد، والأخطار، والمكافآت، والأسبقيات وتطبيق مقاييس أخرى.
- 2- تطوير توصيات خاصة لإنتاج التكامل، والقدرة على القياس والوقت المطلوب لإنجاز خطة العمل لتحسين النتائج الاستراتيجية.

### المبحث الثالث: الإطار العام لتطبيق التدقيق الاستراتيجي

التدقيق الاستراتيجي عبارة عن قائمة بالأسئلة مصنفة لمجالات النشاط والموضوعات حسب عمليات الإدارة الاستراتيجية كما هي مبينة في (الشكل 2 - 2)، والتي تساعد على القيام بالتحليل المنهجي لمختلف وظائف المؤسسة ذات العلاقة، وسنحاول في هذا المبحث إعطاء إطار عام عن التدقيق الاستراتيجي من خلال التطرق لمختلف الأسئلة التي تطرح في كل نشاط وعملية من العمليات الموضحة (في الشكل 2-2).

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

الشكل 2 - 2: مخطط اطار عام لتطبيق التدقيق الاستراتيجي



Source : Thomas L.Wheelen & J.David Hunger, Op.cit, p28.

## المطلب الأول: تدقيق الوضع الحالي وحوكمة المؤسسة

يتضمن هذا المطلب كلا من تدقيق وضع المؤسسة وتدقيق حوكمة المؤسسة.

### أولاً- تدقيق وضع المؤسسة

يحتوي تدقيق الوضع المؤسسة الى شقين مهمين وهما: الوضع والأداء المحقق لحد الآن، والوضع الاستراتيجي مراد تحقيقه.

#### 1- الأداء الحالي

تدقيق الأداء الحالي يتضمن مجموعة من الأسئلة حول الماضي والحاضر الأداء المؤسسة وتطرح كالتالي:

- كيف كان أداء المؤسسة في العام الماضي من حيث العائد على الاستثمار، والحصة السوقية، والربحية؟

#### 2- الوضع الاستراتيجي

يتضمن تدقيق الوضع الاستراتيجي مجموعة من الأسئلة التي تمدنا بإجابات عن الأعمال التي تقوم بها المؤسسة والأهداف المرجو تحقيقها والاستراتيجيات والسياسات الواجب تتبعها لتحقيق هذه الأهداف وتكون الأسئلة على نحو الآتي:<sup>1</sup>

- ما هي رسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة الحالية؟
- هل تم تحديدها بوضوح أم يمكن الاستدلال عليها من الأداء؟
- الرسالة: ما هي الأعمال التي تقوم بها المؤسسة؟ ولماذا؟
- الأهداف: ما هي أهداف المؤسسة/ وحدات الأعمال / الوظائف؟ وهل هي متوافقة مع بعضها البعض، ومع رسالة المؤسسة، ومع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؟

<sup>1</sup> Thomas L.Wheelen & J.David Hunger, Op.cit, p 34.

- الاستراتيجيات: ما هي الاستراتيجية أو مجموعة الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة؟ وهل تتسق الاستراتيجيات مع بعضها البعض في حالة تعددها؟ وهل تتسق مع الرسالة والأهداف والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؟
- السياسات: ما هي السياسات المتبعة من المؤسسة؟ وهل تتسق مع بعضها البعض، ومع رسالة وأهداف واستراتيجيات المؤسسة ومع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؟
- هل رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها الحالية تعكس أو تعبر عن نشاطها وعملياتها على المستوى الدولي؟<sup>1</sup>

### ثانياً- تدقيق حوكمة المؤسسة

يتضمن تدقيق حوكمة المؤسسة عنصرين الذات يتحكما في المنظمة وفي تسييرها وهما مجلس الإدارة والإدارة العليا:

#### 1- مجلس الإدارة

يحتوي تدقيق مجلس الإدارة على مجموعة من الأسئلة التي تمدنا بالإجابات على الوضع الدقيق لمجلس الإدارة عن أعضاء المجلس ووضعيتهم تجاه المؤسسة ومساهماتهم فيها وهذه معظم الأسئلة التي تطرح:<sup>2</sup>

- من هم أعضاء مجلس الإدارة؟ وهل هم من الداخل (موظفين) أو أعضاء من الخارج؟
- هل يمتلك أعضاء مجلس الإدارة حصة كبيرة من الأسهم؟
- هل الأسهم تمتلكها الحكومة ام القطاع الخاص؟
- ما هي مساهمات أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة للمؤسسة من حيث المعرفة، والمهارات والخبرة، والاتصالات والعلاقات؟ وهل لهم خبرة في مجال إدارة الأعمال الدولية في حالة وجود نشاط للمؤسسة على المستوى العالمي؟
- ما هي الفترة الزمنية التي مضت عليهم كأعضاء للمجلس؟

<sup>1</sup> أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 412.

- ما هي مستويات مشاركتهم في الإدارة الاستراتيجية؟ وهل هم عادة يقومون بمجرد التوقيع والاعتماد لمقترحات الإدارة العليا بالمؤسسة أم يشاركون بفعالية ويقترحون ما يفيد المؤسسة في المستقبل.

## 2- الإدارة العليا

ونفس الأمر ينطبق على الإدارة العليا فالأسئلة تكون حول أفرادها وخصائصهم ومدى مسؤوليتهم عن الأداء الحالي أو المحقق، وهذه معظم الأسئلة في هذا الشأن:<sup>1</sup>

- من هم هؤلاء الأفراد أو الجماعات التي تشكل الإدارة العليا؟
- ما هي الخصائص الرئيسية للإدارة العليا من حيث المعرفة والمهارات والخبرة والنمط الإداري؟ وفي حالة وجود نشاط للمؤسسة على المستوى الدولي، هل تتوفر للإدارة العليا الخبرة في الإدارة الدولية؟ وهل المديرين التابعين للشركات التي تم الاستحواذ عليها يمثلون جزء من فريق الإدارة العليا الحالي؟
- هل كانت الإدارة العليا مسؤولة عن أداء المؤسسة خلال السنوات القليلة الماضية؟ وكم عدد المديرين الذين مازالوا في أوضاعهم الوظيفية الأخيرة منذ 3 سنوات فأقل؟ وهل تم ترقيتهم من داخل المؤسسة أم تم تعيينهم من خارج المؤسسة؟
- هل استطاعت الإدارة العليا أن تبني مدخلا للإدارة الاستراتيجية؟
- ما هو مستوى مشاركتها في عملية الإدارة الاستراتيجية؟
- إلى أي درجة تتفاعل جيدا الإدارة العليا مع المدراء في المستوى الأقل، ومع مجلس الإدارة؟
- هل القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا تتم بطريقة أخلاقية وتستند إلى المسؤولية الاجتماعية؟
- هل أعضاء الإدارة العليا لديهم المهارات الكافية للتعامل مع التحديات المستقبلية المحتملة؟

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص231.



## المطلب الثاني: تدقيق البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة داخليا كانت او خارجية ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها<sup>1</sup>، لذا يتم تدقيق هذان البيئتان تدقيق مفصل وشامل للحصول على أجوبة تسمح باكتشاف انحرافات لتداركها لاحقا.

## أولاً- تدقيق البيئة الخارجية

نظرا للتطور والتعقيد الحاصل في كافة المستويات الخارجية الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، التكنولوجية، الطبيعية. وجب على المدقق ان يتعامل معهم كل واحد على حدا، من اجل الحصول على أجوبة يستطيع من خلالها التبسيط او التعامل مع التعقيد الحاصل في هذه البيئة، ولتوصل إلى حكم دقيق يساعد باتخاذ الإجراءات مناسبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، وسيتم تطرق إلى كل مجال على حدا كما يلي:

## 1- البيئة الطبيعية

يتم تدقيق في هذه البيئة كل ما هو طبيعي خارج عن إرادة الإنسان من الكوارث الطبيعية، المناخ، درجة الحرارة وغيرها، ويمكن ذكر اهم الأسئلة وارده في هذا الشأن فيما يلي:<sup>2</sup>

- ما هي القوي المادية في البيئة الطبيعية التي تؤثر حاليا في المؤسسة والصناعات التي تنافس فيها؟ ما هي الفرص والتهديدات البيئة الطبيعية الحالية والمستقبلية؟
- المناخ بما في ذلك درجات الحرارة العامة، مستوى سطح البحر، توفر المياه العذبة.
- الكوارث الطبيعية: العواصف الشديدة، الفيضانات والجفاف.
- هل هذه القوي لها تأثيرات مختلفة في مناطق أخرى من العالم؟

<sup>1</sup> قاسم شاهين بريسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة البصرة، العراق ، 2009، ص 128.

<sup>2</sup> Thomas L.Wheelen & J.David Hunger, Op.cit, p 35.

## 2- البيئة المجتمعية

يشمل تدقيق البيئة المجتمعية العديد من المتغيرات التي ترتبط بالعوامل الاقتصادية والقيم الاجتماعية، والتطورات التكنولوجية والتشريعات الحكومية ، وذلك لدراسة وتدقيق تأثير هذه القوى على المؤسسة وإستراتيجيتها، ويمكن ان تكون على شكل الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

- ما هي القوى البيئة المجتمعية التي تؤثر حاليا في المؤسسة والصناعات التي تنافس فيها؟ وما هي الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية؟
  - الاقتصادية
  - التكنولوجية
  - القانونية والسياسية
  - الاجتماعية والثقافية
- هل هذه القوى لها تأثيرات مختلفة في مناطق أخرى من العالم؟

## 3- بيئة المهام

إن للمؤسسة بيئة خارجية يمكن ان تكون بيئة عامة ذات تأثير على جميع المؤسسات على اختلافها او أن تكون بيئة المهام او المهمة لمؤسسات بذاتها دون غيرها من المؤسسات الأخرى، وتدقيق بيئة المهام له أهمية كبيرة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار لما لها من عناصر ومتغيرات ذات تأثير مباشر على عمليات المؤسسة، ويمكن تدقيق بيئة المهام بحصول على أجوبة الأسئلة التالية:<sup>2</sup>

- ما هي القوى الأساسية التي تحرك المنافسة في الصناعة؟ هل هذه القوى هي نفسها أم أنها تختلف من بلد لآخر؟
- ما هي هذه القوى بتحديد من حيث كونها:
  - تهديد مؤسسات جديدة تدخل الصناعة
  - قوة مساومة المشترين

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 447

<sup>2</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

- تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة
- قوة مساومة الموردين
- منافسة بين المؤسسات الحالية في الصناعة
- القوة النسبية للنقابات واتحادات العمال، والحكومات و جماعات المصالح الخاصة..إلخ.
- ما هي العوامل الرئيسية في البيئة المباشرة (العملاء، المنافسون، الموردون، الدائنون، النقابات العمالية، الحكومات والرابطات التجارية وجماعات المصالح، والمجتمعات المحلية، وحملة الأسهم) التي تؤثر حالياً على المؤسسة؟ ما هي العوامل التي تمثل فرص وتهديدات للمؤسسة سواء حالياً أو مستقبلاً؟

وكمخلص لما سبق يمكن القول ان المديرين الاستراتيجيين بحاجة الى تدقيق البيئة الخارجية وقوي التنافس لتمييز عوامل النجاح الرئيسية للصناعة من أجل تحديد ما هو أكثر أهمية للتنافس، لتحقيق ميزة تنافسية مع المنافسين الآخرين في الصناعة، فإن المؤسسات التي تدرك فهم العوامل الرئيسية للنجاح تستطيع كسب ميزة تنافسية بديلة من خلال بناء إستراتيجيتها على عوامل النجاح الرئيسية وتكريس جهودها وطاقاتها لتصبح متميزة بشكل أفضل من المنافسين الآخرين. ويمكن للمدقق بحث عن اهم العوامل النجاح بطرح السؤال التالي:

- أي من تلك القوى والعوامل هي الأكثر أهمية للمؤسسة وللصناعات التي تنافس فيها في الوقت الحاضر؟ وهل ستكون تلك القوى والعوامل مهمة في المستقبل؟

### ثانياً- تدقيق البيئة الداخلية

تعطي البيئة الداخلية للمؤسسة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها مؤسسة متفردة في أساليب وطرق عملها، لذا يجب تدقيق مفصل لمختلف فروعها للوصول إلى العوامل والمكونات والمتغيرات التي تسمح بتحقيق النجاح وبالتالي الوصول إلى أهدافها، يمكن تحديد فروع الواجب تدقيقها كما يلي:

#### 1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية مؤسسة، لأنه يعتمد على أهداف المؤسسة وطبيعة عملها، وظروفها البيئية، وهناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل

التنظيمي<sup>1</sup>، ومهمة التدقيق الاستراتيجي من واجبها تدقيق هذه العوامل للوصول إلى الهيكل التنظيمي المناسب بما يتلاءم مع خصائصها، وهذه مجموعة من الأسئلة التي يتضمنها تدقيق الاستراتيجي للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- ما هي الملامح والخصائص العامة للهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة؟
- هل هناك مركزية في سلطة اتخاذ القرارات وذلك على مستوى الوحدات والوظائف؟
- هل الهيكل يقوم على أساس الوظائف أم المشروعات أم على أساس جغرافي أم مزيج من هذه الأسس؟
- هل الهيكل التنظيمي واضح ومفهوم بالنسبة لكل فرد من المؤسسة؟
- هل الهيكل التنظيمي الحالي يتسق مع أهداف واستراتيجيات وسياسات وبرامج المؤسسة وبرامج المؤسسة الحالية، وكذلك مع عملياتها الدولية؟
- ما هي أوجه التشابه والاختلاف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والهيكل التنظيمية للمؤسسات المماثلة في الصناعة؟

## 2- ثقافة المؤسسة

إن الثقافة التنظيمية أداة إدارية مهمة ولها تأثير إيجابي على المؤسسة والعاملين فيها وتنشط سلوكهم اليومي، وتعتبر من العناصر الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسات، لذا يجب تدقيق الثقافة التنظيمية لتوجيهها بما يخدم إستراتيجية وأهداف المؤسسة، هذه أهم الأسئلة التي يتضمنها تدقيق ثقافة المؤسسة:

- هل هناك ثقافة تنظيمية محددة جيداً وتعتمد على المشاركة في المعتقدات والقيم والتوقعات؟
- هل الثقافة السائدة في المؤسسة تتفق مع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج الحالية للمؤسسة؟
- ما هو وضع الثقافة التنظيمية للقضايا الهامة التي تواجه المؤسسة (الإنتاجية، الجودة في الأداء، والتكيف مع ظروف التغيير، والعولمة؟
- هل الثقافة الحالية منسجمة مع التنوع في العمالة من حيث خصائصهم وخبراتهم؟

<sup>1</sup> Stephen Robbins & David de Cenzo, **Fundamental of Management**, prentice hall, new jersey, 1998, p214.

- هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار القيم الثقافية كل منطقة تعمل فيها المؤسسة؟

### 3- الموارد المؤسسة

يعتبر تدقيق الموارد من أهم النقاط التي يجب تدقيقها فالموارد هي روح المؤسسة وسر ديناميكيتها وحيويتها<sup>1</sup>، والموارد لا بد من توفرها لتنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة، ويبقى السؤال المهم كيف نؤمن، نقيم، ونزن، الموارد التنظيمية في إطار الموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً، وفي ما يلي أهم الأسئلة لتدقيق حسب الموارد والعوامل التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها:

#### أ- التسويق

هناك عدة عناصر تشملها عملية تدقيق التسويق لتحقيق سياسة تسويقية حسب أهداف المؤسسة والاستراتيجية، والوسائل المتاحة ويغطي تدقيق التسويق ستة مجالات رئيسية هي:<sup>2</sup>

- تدقيق استراتيجية التسويق
- تدقيق تنظيم التسويق
- تدقيق نظم التسويق
- تدقيق إنتاجية التسويق
- تدقيق وظيفة التسويق
- تدقيق البيئة التسويقية

وبصفة عامة يهدف تدقيق التسويق في عملية التدقيق الاستراتيجي للوصول إلى ما يلي :<sup>3</sup>

- الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج التسويقية الحالية للمؤسسة ودرجة تنسيقها منسقة مع رسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص196.

<sup>2</sup> مصباح ليلي، تأثير تطبيق البيئة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة، مجلة دراسات اقتصادية - جامعة قسنطينة، العدد 4 - 2017، ص638.

<sup>3</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy** \_ Toward Global Sustainability, 13th Edition -Prentice Hall, 2011, p 36.

- مستوى أداء المؤسسة تسويقياً، وذلك من حيث المزيج التسويقي (المنتجات، والسعر، ومكان الترويج) والوضع في كل من الأسواق المحلية والدولية.
  - اتجاه المبيعات المحققة من المنتجات الخاصة بالمؤسسة وفقاً لقطاعات السوق.
  - الآثار الناتجة عن اتجاهات المبيعات والوضع في السوق على الأداء الكلي للمؤسسة في الماضي والحاضر ودرجة توفير التسويق الحالي للمؤسسة ميزة تنافسية.
- كما يشمل هذا العنصر مجموعة من التساؤلات تهدف إلى معرفة درجة الحكم على التسويق الحالي في المؤسسة بالمقارنة بالأداء التسويقي للمؤسسات المماثلة في نفس الصناعة، وكذلك ملائمة التسويق مع ظروف وأوضاع كل دولة تمارس المؤسسة فيها نشاطها دولياً، وأهمية دور مدير التسويق في عملية الإدارة الإستراتيجية.

### ب- التمويل

يعد تدقيق التمويل من عناصر الأساسية التي تساعد المؤسسة على تأمين استقلالها المالي والحفاظ على توازنها الوظيفي، بمعرفة مدى نجاحها في أداء التحليل المالي ولمعرفة أثر الإتجاهات المالية في المؤسسة على أدائها، ويساهم تدقيق التمويل في المؤسسة في تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي<sup>1</sup>، وهذه أهم النقاط التي يأخذها المدقق بعين الاعتبار:

- الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج المالية الحالية للمؤسسة ومدى وضوحها ودرجة اتساقها مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
- درجة نجاح المؤسسة في أداء التحليل المالي والاتجاهات التي يظهرها هذا التحليل.
- أثر الاتجاهات المالية في المؤسسة على أدائها في الماضي والحاضر ودرجة تأثيرها على أدائها في المستقبل.
- الموقف المالي الحالي للمؤسسة والتأكد من دعمه لقراراتها الاستراتيجية المستقبلية.
- الموقف المالي للمؤسسة ومدى توفيره لميزة تنافسية لها.

<sup>1</sup> Chase,R and H.J.Aquilano, **Production and Operation Management**, Homewood ILL, Richard D. Irwin, 1985, p5.

كما يسعى هذا العنصر إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات تتمثل مجملها في معرفة الموقف المالي للمؤسسة مقارنة بالموقف المالي للمؤسسات الأخرى المماثلة في نفس الصناعة، وكذلك درجة استخدام المدراء الماليين مفاهيم وأساليب وأدوات مالية مقبولة لتقييم وتحسين الأداء الحالي للمؤسسة وللوحدات التابعة لها. كما يأخذ بعين الاعتبار درجة ملائمة تمويل المؤسسة مع ظروف كل دولة تتعامل معها المؤسسة من خلال نشاطها الدولي.

### ج- البحوث والتطوير

إن مهمة البحث والتطوير من الوظائف الأساسية التي تعمل على تطوير المعرفة للإدارة والعاملين، وتصميم المنتجات الجديدة، وتطوير المنتجات الحالية<sup>1</sup>، ولهذا تدقيق البحوث والتطوير لابد منه لضمان تحقيقه ميزة تنافسية، وهذه أهم النقاط الواردة في تدقيق البحوث والتطوير:

- أهداف واستراتيجيات وسياسات وبرامج البحوث والتطوير الحالية بالمؤسسة ودرجة وضوحها وإمكانية الاستدلال عليها من خلال الأداء أو الموازنات
- دور التكنولوجيا في أداء المؤسسة.
- تناسب مزيج البحوث الهندسية الأساسية والتطبيقية مع رسالة واستراتيجيات المؤسسة.
- درجة توفير البحوث والتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة.
- العائد الذي تحصل عليه المؤسسة نظير استثماراتها في البحوث والتطوير.

كما يهدف تدقيق هذا العنصر إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات تنحصر أهمها في معرفة كفاءة المؤسسة في مجال تحويل التكنولوجيا ودرجة استخدام الهندسة المتزامنة<sup>\*</sup> وفرق العمل متعددة الوظائف في تصميم المنتجات والعمليات. كما يسعى إلى معرفة مدى نجاح المؤسسة في الاستثمار في مجال البحوث والتطوير بالمقارنة بالاستثمارات في هذا النشاط من جانب المؤسسات الأخرى المماثلة في الصناعة، ومدى تلائمها مع ظروف كل دولة تتعامل معها المؤسسة من خلال نشاطها الدولي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ماجد عبد الهادي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 201.

\* الهندسة المتزامنة: وتعني تنظيم نشوء المنتجات بحيث يتم تنفيذ المراحل المختلفة بالتزامن مع بعضها البعض عوضاً عن التسلسل. وهو ما يكفل تقليل الوقت المستغرق لتوصيل الفكرة للسوق، ويعمل على خفض التكاليف.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 181.

## د- العمليات والتوزيع المادي

من خلال هذا العنصر يتم التعرف على كفاءة آلات الإنتاج وفعاليتها ومدى توافق سياسات واستراتيجيات مع برامج التصنيع ومدى قدرة توفير المؤسسة المواد الخام والأولية بتكلفة منخفضة،<sup>1</sup> ويمكن ذكر اهم نقاط الواردة في هذا العنصر كالتالي:

- الأهداف والإستراتيجيات والسياسات وبرامج التصنيع و إنتاج الخدمات الحالي في المؤسسة ومدى وضوحها وإمكانية الإستدلال عليها من خلال الأداء أو الموازنات.
- نوع ومدى قدرات المؤسسة في العمليات التشغيلية.
- موقف التسهيلات الإنتاجية ونوع نظام التصنيع، وعمر وحالة المعدات، ودور ومستوى التشغيل الآلي، الحاسبات الآلية، الإنسان الآلي في التصنيع، والمنافع العامة، والإنتاجية، والمناولة، وتوافر ومسائل النقل في حالة ما كانت المؤسسة صناعية.
- موقف تسهيلات إنتاج الخدمات، ونوع وعمر وحالة المعدات والأجهزة المساعدة، ومعدلات الاستهلاك، وكفاءة العنصر البشري من حيث الأداء المهني للخدمة، ونوع وحجم وعمر وسائل النقل، ومستوى جودة الخدمة في حالة ما إذا كانت المؤسسة خدمية.
- معرفة درجة وجود مزيج ملائم من الأفراد والمعدات.

كما يهدف هذا العنصر إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تنحصر أهمها في معرفة درجة أداء المؤسسة بالمقارنة بالمنافسين، وذلك من حيث الإنتاجية، وتكلفة الوحدة الواحدة، وتكلفة المخزون، وجدولة الإنتاج، والتسليم في المواعيد المقررة وغيرها، وكذلك معرفة الاتجاهات التي يمكن أن تنشأ من التحليل السابق وأثرها على أداء المؤسسة الماضي وكيفية تأثيره على أدائها في المستقبل. بالإضافة إلى مدى استخدام مدراء العمليات لأساليب وأدوات مقبولة لتقييم وتطوير الأداء الحالي من خلال نظم التكلفة، والرقابة على الجودة، وإدارة الرقابة على المخزون، وبرامج إدارة الجودة الشاملة، وبرامج الأمن والسلامة، والبرامج الفنية لتحسين الكفاءة الإنتاجية، والنظم المتطورة للمعلومات في

<sup>1</sup> مرسي نبيل محمد، المدير الاستراتيجي، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 114.



مجال الإنتاج والتوزيع المادي. وأخيرا في معرفة دور مدير العمليات والتوزيع المادي في عملية الإدارة الاستراتيجية.

### هـ- إدارة الموارد البشرية

يستهدف تدقيق الاستراتيجي قياس درجة فعالية الموارد البشرية في علاقتها واستجابتها لحاجات الأقسام الأخرى، وكذا مدى مساهمة إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها،<sup>1</sup> وتعتبر هذه اهم النقاط الواردة في هذا الشأن:

- أهداف وإستراتيجيات وسياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية الحالية في المؤسسة ودرجة وضوحها وإمكانية الاستدلال عليها من خلال الأداء أو الموازنات.
- الحكم على أداء إدارة الموارد البشرية من حيث تطوير الملائمة بين الأفراد والوظائف.
- الاتجاهات التي يمكن أن تنشأ من تحليل الموارد البشرية بالمؤسسة وآثارها على أداء المؤسسة في الماضي والحاضر وإمكانية أن تؤثر هذه الاتجاهات على أداء المؤسسة في المستقبل.
- مدى فاعلية اتجاهات التحليل السابقة في دعم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة في المستقبل.
- مدى توفير الموارد البشرية الحالية بالمنظمة على ميزة تنافسية للمؤسسة.
- مستوى أداء الموارد البشرية بالمقارنة بالمؤسسات المماثلة في نفس الصناعة.

كما يسعى هذا العنصر إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات تتمثل أهمها في معرفة مدى استخدام مدراء الموارد البشرية في المؤسسة مفاهيم وأساليب وأدوات مقبولة لتقييم وتطوير أداء المؤسسة مثل برامج تحليل وتقييم الوظائف، ونظم تقييم الأداء، والتحديث المستمر للتوصيف الوظيفي، وبرامج التدريب والتنمية، وإستقصاءات اتجاهات العاملين نحو الرضا الوظيفي وبرامج تصميم الوظائف، كذلك درجة قيام المؤسسة بالإدارة الجيدة للتنوع في قوة العمل الحالية، ودرجة ملائمة الموارد البشرية بالمؤسسة مع الظروف الدولية في الدول التي تمارس من خلال المؤسسة نشاطها. وأخيرا دور مدير الموارد البشرية في عملية الإدارة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> عمر محمد ادم الإمام والطاهر احمد محمد علي، نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 1-14/ 2013، ص119.

## و- نظم المعلومات

يعد تدقيق نظم المعلومات وضبطها من المهام المعقدة والتي تتطلب معرفة شاملة بأسس التدقيق لأنظمة المعلومات، من أجل معرفة العديد من النقاط من بينها تعرف على أسلوب التخصيص للموارد و الإلمام في التقدم المستمر في مجال تقنية المعلومات وكذا معرفة احتمالية اختراق نظام المعلومات وغيرها من المعطيات التي تساعد المؤسسة لتحقيق خططها الاستراتيجية<sup>1</sup>، وتعتبر هذه اهم النقاط الواردة في هذا الشأن:

- أهداف واستراتيجيات وسياسات وبرامج نظم المعلومات الحالية بالمؤسسة ودرجة وضوحها وإمكانية الاستدلال عليها من خلال الأداء أو الموازنات.
  - مستوى أداء نظم المعلومات في المؤسسة من حيث توفير قاعدة بيانات مفيدة وحديثة، استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة، تزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة وفي الوقت مناسب، كفاية ودقة المعلومات.
  - الاتجاهات التي يمكن أن تنشأ من تحليل نظم المعلومات الحالية بالمؤسسة وأثر هذه الاتجاهات على الأداء السابق والحاضر للمؤسسة وكذلك أثرها المتوقع على أداء المؤسسة في المستقبل.
  - دعم هذه الاتجاهات القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.
  - توفير نظم المعلومات الحالية على ميزة تنافسية للمؤسسة.
  - مستوى أداء نظم المعلومات ومستوى تطورها بالمقارنة بالمؤسسات المماثلة في نفس الصناعة.
- كما يسعى هذا العنصر إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة تنحصر أهمها في معرفة مدى استخدام مدراء نظم المعلومات في المؤسسة مفاهيم وأساليب وأدوات مقبولة لتقييم وتطوير أداء المؤسسة مثل برامج تحليل المعلومات، ونظم دعم القرارات، وشبكات المعلومات الانترنت، وكذلك درجة الصعوبة في الحصول على المعلومات على المستوى العالمي، وفي الأخير دور مدير نظم المعلومات في عملية الإدارة الاستراتيجية.

وكملخص لعملية التدقيق الاستراتيجي للعوامل الداخلية يكفي الإجابة على السؤال التالي:

<sup>1</sup> سندس نوري شكر، الأساليب الحديثة في تدقيق ومراجعة نظم المعلومات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 16، العدد 59-2010، ص226.

- أي من العوامل السابقة يعتبر الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة وللصناعة التي تنافس فيها في الوقت الحالي؟ وأي منها سوف يكون ذو أهمية في المستقبل؟

### المطلب الثالث: تحليل الموقف وتقييم البدائل الاستراتيجية

#### أولاً- تحليل العوامل الاستراتيجية

يتضمن تحليل العوامل الاستراتيجية تحليل الموقف و مراجعة الرسالة والأهداف:

#### 1- تحليل الموقف

يتضمن النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحليل الموقف الاستراتيجي.
- درجة التوصل إلى نتائج للموقف الاستراتيجي.
- ملائمة النتائج لكافة الخطوات السابقة.
- العوامل الداخلية والخارجية الأكثر أهمية (عوامل قوة، وعوامل ضعف، وفرص، وتهديدات) والتي تؤثر على الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

#### 2- مراجعة الرسالة والأهداف

تعبر رسالة المؤسسة عن سبب أو أسباب وجودها وهي لا تصف ناتج المؤسسة أو العملاء فحسب، بل تحتوي روح المؤسسة،<sup>2</sup> ويتم تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق وضع أهداف تسعى المؤسسة بالوصول إليها سواء على المدى القريب أو البعيد، ويمكن تلخيص عنصر مراجعة رسالة والأهداف على النقاط التالية:

- مناسبة الرسالة والأهداف الحالية في ضوء العوامل والمشكلات الاستراتيجية الأساسية.
- درجة إمكانية تغيير الرسالة والأهداف.
- في حالة ما إذا تقرر التغيير، معرفة درجة تأثيرها على المؤسسة.

<sup>1</sup> احمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 484.

<sup>2</sup> Raymond Alain Kietart , la stratégie d'entreprise, Ediscience international, 2<sup>ème</sup> édition, France, Janvier 1996, P 16.

## ثانياً-تدقيق البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي

## 1- تدقيق البدائل الاستراتيجية

لا شك في أن الإدارة الاستراتيجية وهي تستهدف البحث عن الخيارات تهتم بالحصول على البديل الذي يحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها،<sup>1</sup> ولذلك يجب تدقيق البدائل الاستراتيجية وهذه هي أهم النقاط الواردة في التدقيق هذا العنصر:

- إمكانية مقابلة الأهداف الحالية أو المعدلة من خلال التطبيق المبسط والحريص للاستراتيجيات المحددة للاستخدام.
- الاستراتيجيات البديلة، حيث يجب دراسة مايلي:
  - الريادة في التكلفة والتمايز كاستراتيجيات للأعمال.
  - الاستقرار والنمو والتخلص كاستراتيجيات للمؤسسة.
  - أي بدائل إستراتيجية وظيفية والتي ربما تكون ضرورية لتعزيز بديل استراتيجي على مستوى المؤسسة أو الأعمال.

## 2- تدقيق الاختيار الاستراتيجي

تتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي تحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها ثم اختيار البديل الأنسب وفي معظم الأحيان يكون هذا الاختيار صعب ويجب الاعتماد على مجموعة معايير للحكم على سلامة الاختيار، ومن بين المحددات والصعوبات التي تحد من التوجه نحو الإختيار الاستراتيجي عدم توفر المعلومات كافية عن بيئة المؤسسة، وتجاوز الوقت المحدد او الكلفة المسموح بها وكذلك مشكلة عدم وجود اتصال بين الإداريين مشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي،<sup>2</sup> ولتدقيق الاختيار الاستراتيجي هناك مجموعة من النقاط أهمها:

- البدائل الاستراتيجية المتاحة ومدى مناسبتها لمؤسسة، الأعمال، والوظائف.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص245.

<sup>2</sup> غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجيستر غير منشورة، جامعة سطيف، 2009 - 2010، ص112.

- المبررات الأساسية للاختبار الاستراتيجي من حيث القدرة على حل المشكلات في الأجلين القصير والطويل.
- أنواع السياسات التي يجب تميمتها أو تعديلها لترشيد تطبيق الاختيار الاستراتيجي بطريقة فعالة.

### المطلب الرابع: تدقيق تنفيذ ورقابة الاستراتيجية

#### أولاً- تدقيق التنفيذ الاستراتيجية

يتضمن التدقيق التنفيذ الاستراتيجية مجموعة من الأسئلة عن السياسات و البرامج تنفيذ الاستراتيجية لتأكد من فاعليتها وكفاءتها، وهذه أمثلة عن النقاط التي تستوجب طرح الأسئلة عنها:

#### 1- السياسات

ومن أهمها:<sup>1</sup>

- السياسات التي يجب وضعها أو تعديلها لتؤدي إلى تنفيذ فعال للإستراتيجية.
- مدى وضوح السياسات لكل أعضاء المؤسسة.
- مدى اتساق السياسات و الأهداف مع تصرفات المسيرين.
- تحديد هذه السياسات ما يجب عمله بدقة وتفصيل.
- اتصاف هذه السياسات القواعد الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية.
- درجة مساعدة هذه السياسات على توجيه نشاطها المؤسسة في الاتجاه الاستراتيجي الجديد.

<sup>1</sup> حسان بوبعاية، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة مسيلة، 2010، ص 124.

## 2- البرامج

نذكر منها:<sup>1</sup>

- نوعية البرامج (مثل ذلك إعادة هيكلة المؤسسة، أو إدارة الجودة الشاملة) ومدى تمتيتها لتطبيق الاستراتيجية المختارة، أي تحديد البرامج التي حققت كفاءة وفاعلية في الأداء بما يخدم الاستراتيجية المؤسسة.
- المسئول عن تنمية هذه البرامج وذلك من خلال المعرفة الدقيقة عن المسئول عن تطوير البرامج التي تخدم الاستراتيجية مهم جدا لتوفير له شروط النجاح والإبداع.
- المسئول عن تنفيذ هذه البرامج؟ عن طريق معرفة كامل الأشخاص المسئولون عن تنفيذ البرامج يسمح لنا بالوقوف على جميع أسباب الانحراف أو كفاءة هذه البرامج.
- البرامج ذات جدوى من الناحية المالية ومعرفة تكاليف هذه البرامج ومقارنتها بإيراداتها مهم جدا لمعرفة مردوديتها من الجانب المالي.
- توفير المخصصات المالية اللازمة لهذه البرامج والتأكد من قدرة المؤسسة المالية على توفير تكاليف هذه البرامج.
- الأولويات والجدول الزمني لتنفيذ هذه البرامج وذلك من خلال ضبط الزمن المهم في نجاح الاستراتيجية ويتوقف نجاحها في تحديد زمن تنفيذ هذه البرامج.

## ثانياً- تدقيق الرقابة الاستراتيجية

إن الغرض من التدقيق الرقابة الاستراتيجية هو التأكد من أن الاستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ في منشآت الأعمال إنما قد ساهمت بصيغة أو بأخرى في تحقيق الرسالة والأهداف الخاصة بها<sup>2</sup>، ويتضمن التدقيق الرقابة الاستراتيجية مجموعة من الأسئلة لتشخيص ما تواجهه الرقابة الاستراتيجية وما تتضمن من قياس الأداء الذي يشكل جانبا مهما فيها، وما تواجهه من مشكلات أهمها مشكلتنا الافتقار إلى

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 458.

<sup>2</sup> الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2006، ص 232.

الأهداف أو معايير الأداء الكمية وعدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب،<sup>1</sup> وفيما يلي نلخص أهم نقاط تدقيق الرقابة الاستراتيجية:

- مدى قدرة نظام المعلومات الحالي على توفير المعلومات المتعلقة بأنشطة تنفيذ الاستراتيجية ومستوى الأداء الفعلي، ودرجة قياسه لعوامل النجاح الحرجة والهامة.
- تحديد نتائج الأداء وتصنيفها وفقا لمجالات النشاط، والوحدات، والمشروعات، والوظائف.
- موثوقية المعلومات المتوفرة في ظل نظام التقييم والرقابة.
- استخدام مقاييس الرقابة بنجاح للتحقق من أن الأداء يتم وفقا لخطة التنفيذ.
- استخدام مقاييس نمطية مناسبة.
- قدرة نظم المكافأة على الاعتراف والتقدير للأداء الجيد.
- مراجعة مقاييس ومعايير الأداء أولا بأول.
- درجة موضوعية وعدل مقاييس الأداء.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص338.

## خلاصة الفصل الثاني

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرض لمفهوم مصطلح التدقيق الاستراتيجي من مختلف زوايا ورؤى الباحثين والمهتمين بالتدقيق والإدارة الاستراتيجية وتوصلنا إلي:

- يعتبر التدقيق الاستراتيجي من أنواع الحديثة للتدقيق التي دعت اليه الحاجة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية.
- التدقيق الاستراتيجي هو عملية فحص وتقييم منهجي للموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.
- من اهداف التدقيق الاستراتيجي إظهار الممارسات غير الضرورية في المؤسسة.
- يعد التدقيق الاستراتيجي اهم أساليب التشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الاستراتيجية
- يعتبر التدقيق الاستراتيجي أداة مهمة ومفيدة للغاية للأفراد الذين تتلخص مهامهم في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.
- التدقيق الاستراتيجي عبارة عن قائمة بالأسئلة مصنفة لمجالات النشاط والموضوعات، والتي تساعد على القيام بالتحليل المنهجي لمختلف وظائف المؤسسة ذات العلاقة.

وفي الأخير نقول أن التدقيق الاستراتيجي جاء ليغطي النقص للأنواع الأخرى للتدقيق، فهو يأخذ المؤسسة وفق نظرة شاملة، ويزود بتقدير شامل لموقفها الاستراتيجي، وهو يغطي أوجه الإدارة الاستراتيجية جميعها.



## الفصل الثالث:

# أسس تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

**تمهيد**

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في إدارة المؤسسات، لذا نال ولايزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية. وعليه أصبح تحسين الأداء أمرا ضروريا للحكم على نجاح الأساليب الإدارية الحديثة، وذلك للارتباط الوثيق بينهما، ويتصف بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، إذ لم يعد يقتصر على المفهوم الاقتصادي بل أصبح له أبعاد متعددة ومتفاعلة ومتكاملة من الأداء التنظيمي، الإجتماعي والبيئي، وهاته أبعاد فرضت نفسها في وقت ساد فيه الاعتقاد أنه عندما يتعلق الأمر بتطبيق السياسات الاجتماعية والبيئية، فإن ذلك سيقطع من مستويات النمو الاقتصادي، إلا أن بروز أساليب الحديثة أدى إلى التوفيق بين هذه الأبعاد وذلك بتطبيق أفكار مبنية على مراعاة الأبعاد الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية والبيئية في آن واحد ودون التفريط في أي واحد منها ومنه ظهر ما أصطلح عليه الأداء الشامل للمؤسسة.

ولأجل فهم وإثراء الموضوع، سنتناول في هذا الفصل مفهوم الأداء وأبعاده وطرق قياسه وعلاقته بالاستراتيجية من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: إطار مفاهيمي عن الأداء.**

**المبحث الثاني: أنظمة قياس الأداء.**

**المبحث الثالث: علاقة الأداء بالاستراتيجية.**

## المبحث الأول: إطار مفاهيمي عن الأداء

مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء، وسنحاول في هذا المبحث إعطاء مفهوم شامل للأداء وخصائصه ومراحل تطور فكرة الأداء.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره

## أولاً - مفهوم الأداء

يعتبر مصطلح الأداء من أكثر مصطلحات استعمالاً في ميدان اقتصاد والأعمال، ورغم ذلك لا يوجد تعريف موحد وشامل لمفهوم الأداء، فالأداء لغوياً هو الترجمة للكلمة الإنجليزية (Performance)، وتعني (To perform) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، أما اصطلاحاً لا يوجد اتفاق بين باحثين والمفكرين على مفهوم واحد، فهناك من يعرف الأداء هو الأسلوب والطريقة التي عن تسمح بتحقيق الأهداف<sup>1</sup> وهناك من يعرفه على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها،<sup>2</sup> بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية،<sup>3</sup> وهذه أهم التعاريف التي طرحت حول مفهوم مصطلح الأداء:

- حسب (A.Khemakhem) الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المرجوة.<sup>4</sup>
- ينظر كل من (Miller & Bromily) إلى الأداء ما هو إلا انعكاس لكيفية استخدام للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فليح حسن خاف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص 350.

<sup>2</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 3.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد، عمان، 2016، ص 15.

<sup>4</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، ص 218.

<sup>5</sup> عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000، ص 231.

- ويرى (DRUKER) الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.<sup>1</sup>
  - أما (ANGELIER) يرى بأن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب الكفاءة والفعالية في آن واحد.<sup>2</sup>
  - وركز كل من (zahar & pearce) في تعريفهما على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>
  - يعرفه قاموس مصطلحات الأعمال (Parkinson and noble) على أنه عمل أو عملية إنجاز مهمة أو وظيفة ما ويعزى عدم تحديد مفهوم دقيق للأداء لأنه من المفاهيم الواسعة التي تعتمد مفاهيم أخرى كمعايير ومقاييس لها، ومنها الفعالية والجودة والإنتاجية والتجديد والابتكار والنمو ورضا الموظفين ورضا الزبائن وغيرها من المفاهيم والمقاييس.<sup>4</sup>
  - ويرى (الخزامي) أن الأداء هو سلوك يحدث نتيجة ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معين، والأداء نتيجة الجهد المبذول والقدرة الذاتية المكتسبان والمتوارثان عن الطريق التدريب والخبرة.<sup>5</sup>
  - وعرف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الأيزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. فالكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستغلة، أما الفعالية هي مدى بلوغ النتائج.<sup>6</sup>
- من التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج تعريف للأداء " الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئية الداخلية والخارجية لأنشطتها".

<sup>1</sup> P.DRUCKER, L'avenir du Management Selon Drucker, village mondial, paris, 1999, p73.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص87.

<sup>3</sup> بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة معسكر، الجزائر، 2015/2016، ص 173.

<sup>4</sup> سي أحمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسستي سوناطراك وسيفيتال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2013، ص 5.

<sup>5</sup> الخزامي عبد الحكم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 2003، ص180.

<sup>6</sup> Norme internationale ISO 9000, système de management de qaulité principes essentiels et vocabulaire,

2eme édition,2000 ,p 9. sit : <https://niits.ru/public/2003/071.pdf> 06/03/2017.

## ثانياً- خصائص مفهوم الأداء

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن أداء المؤسسة يتميز بعدة خصائص من أهمها:

## 1- الأداء مفهوم واسع

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة على التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قيد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى<sup>1</sup>، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله ووفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

## 2- الأداء مفهوم شامل

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية غير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

## 3- الأداء مفهوم غني بالتناقضات

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضاً، ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض التكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك

<sup>1</sup> Jean Yves SAULQUIN, *Gestion des ressources humaines et performance des services : Le cas des établissements socio-sanitaires*, Revue de gestion des ressources humaines, n°16, juin 2000, paris, p 20.

فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيماً مستديماً، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

#### 4- الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.<sup>1</sup>

#### ثالثاً- تطور فكرة الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكون في محتواها المعرفي، ومن أجل إيضاح هذا التطور سنتطرق للنظرة القديمة لمفهوم الأداء والنظرة الحديثة.

#### 1- النظرة القديمة للأداء

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقاً نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحقّقها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.<sup>2</sup> ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان (TAYLOR) رائد مدرسة الإدارة العلمية الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها. ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة بها.<sup>3</sup> ونلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء، وكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقاً لتور المحيط.

<sup>1</sup> محمد طاهر الخلف ومصطفى يوسف كافي وهبة مصطفى كافي، الإدارة الاستراتيجية، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص226.

<sup>2</sup> عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد، عمان، 1999، ص189.

<sup>3</sup> فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، دار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، ص103.

## 2- النظرة الحديثة للأداء

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات المباعة، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية، غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم وطرق قياسه، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

وتتمثل هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في الطرق الإدارية والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق، ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون مع تعامله مع المؤسسة.

ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسيع مفهوم الأداء ليشمل المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة.. الخ).<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: مكونات الأداء

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

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

## أولاً- الفعالية

هي فعل الأشياء الصحيحة، وهي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة<sup>1</sup>، وكذلك هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية.<sup>2</sup> وعرفها الكاتبين walker et ruibert بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة<sup>3</sup>، وتعرف أيضا على انها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، ويمكن تعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} = \text{الفعالية}$$

وعليه من علاقة نستنتج ان مصطلح الفاعلية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في نفس الوقت درجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة اقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح. وقد لا ينحصر تعريف الفعالية بهذه العلاقة الكمية فيمكن تعريفها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية. كما تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من اجلها وبالتالي فهي تمثل في كل من الأهداف الاستراتيجية والأهداف التكتيكية.<sup>4</sup>

## ثانياً- الكفاءة

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

<sup>1</sup> بحيري سعد قادق، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 201.

<sup>2</sup> أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 19.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>4</sup> محمد طاهر الخلف و مصطفى يوسف كافي و هبة مصطفى الكافي، مرجع سبق ذكره، ص 224.



ويعود مفهوم الكفاءة تاريخياً، إلى الاقتصادي الإيطالي (فلفيدو باريتو) الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف بأمثلية باريتو " وحسب (باريتو) فإن تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء فهو يعبر عن اللاكفاءة"<sup>1</sup>. ويعرفها (H.Mintzberg) على " أنها القدرة على اختيار الطريق الذي يحقق أفضل نتيجة، باستعمال الإمكانيات المتوفرة، أو بمعنى آخر الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة بتحقيق أكبر ربح بتكلفة المتوفرة"<sup>2</sup> ومما سبق نستنتج أن الكفاءة في المؤسسة هي تعظيم الناتج وتدنية التكاليف ونعبر عليها بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

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

### ثالثاً - العلاقة بين الفعالية والكفاءة

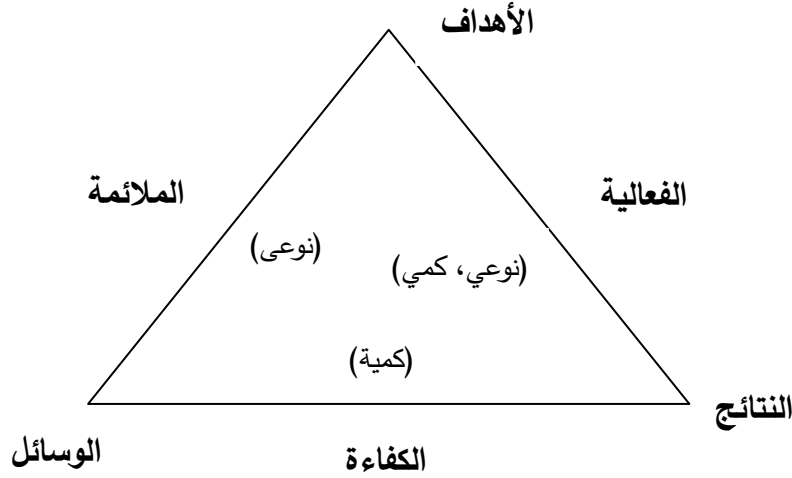
إن العلاقة بين الفعالية والكفاءة هي علاقة وطيدة، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة فعالة وليست كفؤة، أو العكس لكن الإدارة تبحث دائماً عن وجود توافق وملائمة بين هذين المفهومين، حيث المطلوب أن تكون المؤسسة فعالة وكفؤة في نفس الوقت ولذلك عليها التنسيق وتحقيق بين ثلاثة قضايا مركزية وهي: الأهداف، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب، وكذلك النتائج المحققة ومدى قربها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة. ويتسع مفهوم الأداء بإعتباره معيار نوعي وكمي يشمل جوانب الإنتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة وقرب النتائج المتحققة من تلك الأهداف، كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصطفي وعبد الرحمن سانية، دراسات في التنمية الاقتصادية، مكتبة حسين العصرية، بيروت، لبنان، 2014، ص198.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Le management au cœur des organisations*, éditions d'organisation, paris, 1998, p480.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015، ص31.

الشكل 3 - 1 : مثلث الأداء



Source: Gibert Patrick, **le Contrôle de gestion dans les organisations publiques**, les éditions d'organisation, paris, France, 1980, p53

والجدول التالي يفسر لنا العلاقة بين الفعالية والكفاءة:

الجدول 3 - 1 : العلاقة بين الفعالية والكفاءة

<p>منخفضة ← عالية</p>		فعالية	<p>كفاءة</p>
		كفاءة	
<p>وضع غير ممكن: تتحقق الأهداف، هدر واستخدام العديد من الموارد المكلفة</p>	<p>الوضع السالب: لا تتحقق الأهداف بالمستوى المطلوب وسوء استخدام الموارد</p>	<p>غير كفؤ</p> <p>↓</p> <p>كفؤ</p>	
<p>وضع نموذجي: تتحقق الأهداف المرغوبة، واستخدام المواد الأنسب</p>	<p>وضع الفشل: لا تتحقق الأهداف والاستغلال الأنسب والأمثل للموارد</p>		

المصدر: دريدي أحلام، دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018/2017، ص8.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء وعلى عملية تقييم أداء المؤسسة بعض تلك العوامل موجودة داخل المنظمة والآخر خارج المؤسسة وتبعاً لذلك فان بعض العوامل تكون ضمن نطاق السيطرة والبعض الآخر خارج نطاق السيطرة

أولاً: العوامل الداخلية

#### 1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تحتاج جميع المؤسسات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ استراتيجيتها إذ يعرف الهيكل التنظيم بأنه (تصور أو تخيل للدور الرسمي للمؤسسة، الإجراءات، الأحكام، وآليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار) إذ يمثل هذا العامل أحد العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة وتنفيذ إستراتيجيتها بالشكل المطلوب والصحيح<sup>1</sup>

#### 2- ثقافة المؤسسة

إن ثقافة المؤسسة أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء أي أن المؤسسة التي تملك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور<sup>2</sup>.

#### 3- التطور التكنولوجي

لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المؤسسة وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمؤسسة ميزة الوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها فيه وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة لتصميم منتجات وفقاً لطلب الزبون.

1 Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization, 9th ed, South-Western College Pub, U.S.A, 2010, p 109.

<sup>2</sup> علي قاسم حسن العبيدي وجاسم عيدان براك المعموري و علي كريم الخفاجي، أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء المنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل "العلوم الإنسانية"، المجلد 18، العدد2، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص416.

**4- موارد المؤسسة**

تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لتوليد الخدمات المطلوبة وتعني أيضا ما تتطلبه أو تحتاجه المؤسسة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.

**5- العوامل المالية والاستراتيجية**

وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأجل إذ تركز الأهداف قصيرة الأجل على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأجل فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المؤسسة ذات أداء أفضل ومستمر.<sup>1</sup>

**6- نظم المعلومات**

تحتاج المؤسسات إلى نظم للمعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة، إذ أن هذه النظم يجب ان تتصف بالدقة والحيادية وأن تقدم مخرجاتها بالوقت المناسب بالشكل الذي يساهم في تحسين أداء تلك المؤسسات.

**7- القيادة**

تعتبر عملية القيادة عملية إلهام الآخرين على العمل والتأثير بهم لإنجاز الأعمال الهامة باعتبارها واحدة من أهم الوظائف الإدارية حيث يمكن اعتبارها القدرة على التأثير في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة بفعالية عالية<sup>2</sup>

**ثانياً: العوامل الخارجية****1- الزبائن**

إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم تعد سوق يتحكم فيها المنتج أي ليس هو السلطة العليا المؤثرة، حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج كما أصبح يفرض على المنتج لتسهيل طرق التسليم والدفع

<sup>1</sup> علي قاسم حسن العبيدي وجاسم عيدان براك المعموري وعلي كريم الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 415.

<sup>2</sup> عبد الرحمن مصطفى الملا وثامر ياسر حسين الغزي، عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد،

العدد 110، العراق، 2017، ص 139.

## 2- المنافسون

إن البيئة الحالية للأعمال توصف ببيئة المتغيرات المتسارعة بسبب التعقيدات البيئية وتزايد حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تجابه مؤسسات الاقتصادية لذا ينبغي على المؤسسات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند الى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة. واليوم أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الاعمال في الوقت الحاضر فبعد ان كانت المؤسسات الاقتصادية تواجه منافسة محلية من مؤسسات محلية تواجه نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة أصبحت الآن تواجه منافسة حادة من المؤسسات العالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

## 3- العوامل السياسية والحكومية

تؤثر درجة الاستقرار السياسي والتدخل الحكومي في اعمال المؤسسة بشكل مباشر او غير مباشر ويمكن تحديد بعض اهم هذه العوامل:

- القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة العمل (العلاقة بين ارباب العمل والعاملين)
- القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة
- القوانين الخاصة بحماية المستهلك

## 4- العوامل الاقتصادية

وتعتبر من اهم عوامل البيئة الخارجية ويمكن تحديد بعض المتغيراتها:<sup>1</sup>

- القيود المفروضة على حركة التجارة الدولية
- ميزان المدفوعات التجاري
- طرائق توزيع الدخل القومي
- السياسات المالية والنقدية

<sup>1</sup> السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص130.

## 5- العوامل الاجتماعية والثقافية

تشير هذه العوامل الى اتجاهات المجتمع والقيم الثقافية والتي تعتبر الحجر الأساس للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية، اذ ان التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع.

## المطلب الرابع: أبعاد الأداء

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

وأهم أبعاد الأداء تتمثل في:<sup>1</sup>

## أولاً- البعد الاقتصادي

يعد هذا البعد هو البعد الكلاسيكي للأداء، لأن أول بعد يقاس في أداء المؤسسات هو أداؤها المالي، والأداء المالي يعبر عنه بنسب مالية وقوائم محاسبية تبين ما إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق مردودية وربحية، وما إذا كانت فاعلة في تحقيق أهدافها الاقتصادية وخلق قيمة مضافة، إضافة إلى ذلك يتضمن البعد الاقتصادي كلا من الأداء التجاري الذي يحدد مدى المردودية التجارية للمؤسسة ومدى توسع حصتها السوقية، والأداء التنافسي الذي يقيس قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

## ثانياً- البعد التنظيمي

هو البعد الذي يتعلق بصفة أساسية بالأداء الداخلي للمؤسسة، فالأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>1</sup>،

<sup>1</sup> مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص51.

وذلك من خلال البحث عن تحقيق الفعالية التنظيمية في أساليب ومناهج تسيير وإدارة مختلف الأقسام المؤسسة، وضمان التسيير الفعال لعملياتها وأنشطتها وإجراءاتها المتنوعة، وهو يرتبط أساساً بأربعة عوامل ضرورية لضمان الفعالية التنظيمية، وهي:

- **إحترام الهيكلية الرسمية:** لضمان عدم حدوث أي اختلال داخل المؤسسة، وضمان توازنها الهيكلي.
- **تفعيل العلاقة بين المصالح:** وذلك عن طريق خلق ثقافة تنظيمية مبنية على التنسيق والتعاون والانسجام وتوحيد أهداف مختلف المصالح والأقسام.
- **ضمان الانتقال الجيد للمعلومات:** وذلك من خلال بناء نظام معلومات قوي وفعال، يضمن نقل المعلومات بسرعة ومرونة وسهولة بين مختلف مصالح المؤسسة ومستوياتها، وذلك لتحسين العملية الإدارية في المؤسسة، وتدعيم عملية صنع القرار بها وإشراك الجميع فيها
- **مرونة الهيكل التنظيمي:** وهي قدرة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على التكيف مع أي تغيير قد يطرأ على محيطها، وهو ما يدفع بأدائها التنظيمي إلى أحسن مستوياته.

### ثالثاً- البعد الاجتماعي

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

<sup>1</sup> ، طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008، ص66.

الممارسات الضرورية لدى المؤسسة لتحقيق أهدافها الاجتماعية:<sup>1</sup>

- 1- يتم اختيار المرشحين للتوظيف بناء على التزامهم بالاهداف الاجتماعية للمؤسسة وقدرتهم على الاضطلاع مسؤوليات الأداء الاجتماعي المرتبطة بوظائفهم عند الاقتضاء.
- 2- تقوم المؤسسة بتقييم العاملين بها بناء على كيفية أدائهم لمهام مسؤوليات الأداء الاجتماعي والمالي المتعلقة بمناصبهم.
- 3- تدمج الإدارة العليا أهداف الأداء الاجتماعي للمؤسسة في التخطيط للأعمال، وتتخذ كل القرارات التشغيلية والاستراتيجية بناء على تداعيات كل من الأداء المالي والاجتماعي.
- 4- يحصل كل موظف على توصيف وظيفي مكتوب، وعقد عمل شفوي أو مكتوب يشمل الراتب والمزايا وشروط التوظيف.
- 5- يحصل كل موظف على تدريب محدد مرتبط بطبيعة العمل وتنمية للمهارات اللازمة لقيامه بالمهام الأساسية لوظيفته.
- 6- يفهم كل موظف كيف سيتم تقييم أدائه، وكيف ستكافئه المؤسسة.

#### رابعاً- البعد البيئي

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

وتعرف منظمة الإيزو الأداء البيئي على "أنها النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة"<sup>2</sup>، فالأداء البيئي هو أحد الطرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال البيئي، وهو طريقة في التسيير تعمل

<sup>1</sup> المعايير الدولية لإدارة الأداء الاجتماعي، الإصدار 2.0، نشر في ماي 2017 متاح علي الموقع: <https://sptf.info/universal-standards-for-spm/universal-standards>

اطلع عليه يوم: 2018-05-22

<sup>2</sup> Norme internationale ISO 14031, Management Environnemental, Evaluation de la Performance environnementale, lignes directrices, AFNOR, 1999, p2.



على تشجيع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكار وأكثر مسؤولية على مستوى البيئي، تحقيق الأداء البيئي يكون باحترام التشريعات والقوانين من ناحية ولكن لابد أن يؤدي إلى تحسين المردود المالي، فتحسين طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية ومن الناحية البيئية، كما أن المؤسسة التي تطبق الأداء البيئي هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية ويكون ذلك بالصيانة الجيدة للمعدات وتحليل الخسائر التي قد تتجم أثناء العملية وتكون أيضا بالاقتماد في الطاقة مما يؤدي إلى التقليل من استهلاك مختلف مدخلات العملية الإنتاجية<sup>1</sup>، فالإدارة الجيدة تكون من خلال التحكم في التكاليف والتي تتعدى الجانب البيئي.

ويمكن حصر الدوافع الاستراتيجية التي تجعل من المؤسسة الاقتصادية أكثر إهتمام بالبعد البيئي فيما يلي:<sup>2</sup>

- إدماج البعد البيئي ضمن المتغيرات التي تحكم إدارة وتسيير المؤسسة الاقتصادية.
  - الاستجابة إلى المتطلبات التي تفرضها الحكومات بواسطة القوانين والتشريعات البيئية التي تسنها.
  - ضرورة تطوير ما يسمى باليقظة التكنولوجية خاصة فيما يخص العملية الإنتاجية.
- ولا يتجسد الأداء البيئي إلا بوجود نظام لإدارة البيئية في المؤسسة والذي يكون جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها<sup>3</sup>، ويشترط في هذا النظام أن يكون موائماً ومتوافقاً مع التنظيم العام للمؤسسة وظروف السير العادي لها، وتحت المواصفة العالمية الإيزو 14001.

وتترابط هذه الأبعاد مكوناً الأداء الشامل الذي تبحث كل مؤسسة عن تحسينه باستمرار لضمان بقائها واستمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها المختلفة وموازنة أدائها في محيط سريع التغير والتطور.

<sup>1</sup> قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2014/2015، ص 75.

<sup>2</sup> Sandrine Berger-douce, la certification ISO 14000, catalyseur du changement organisationnel, actes de la 11eme conférence de l'association internationale de management startégique « AIMS », paris, France, 2002, p4.

<sup>3</sup> نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، إدارة البيئية - نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 122.

## المبحث الثاني: أنظمة قياس الأداء وتحسينه

يعد قياس الأداء مطلباً أساسياً لمعرفة مدى نجاح المؤسسة في تحسين نتائجها وتحقيق أهدافها، حيث أن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها تعمل على ضمان قياس شامل ودقيق لمختلف نشاطاتها وعملياتها، وهو ما لا يتم إلا من خلال تحديد مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها وكفاءتها في استغلال مواردها عن طريق قياس أدائها الشامل الذي يمثل بدوره عنصراً ضرورياً لإدارة الأداء وتحسنه، وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على مفهوم قياس الأداء وأهميته، وعلى أنظمة قياسه التقليدية والحديثة.

## المطلب الأول: ماهية قياس الأداء

لقد اعتبر الربح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جلّ اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، وانطلاقاً من هذا قيس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير أنّ المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية.

## أولاً- مفهوم قياس الأداء

على غرار المصطلحات الأخرى، فإنّ مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف المقترحة من بعضهم:

يرى كل من Jauch و Gluek أنّ المقصود من قياس الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، و التي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأنّ الخيار الاستراتيجي يُنفذ بصورة صحيحة، و أنّه يلبي أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه "عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها (Cenzo & Robbins)<sup>2</sup>. والقصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككلّ و لكافة جوانب النشاط و العلاقات المختلفة، و أنّ عملية القياس بهذا يجب أن تكون شاملة لكلّ جزئيات و أقسام النشاط في المؤسسة، فيتمّ

<sup>1</sup> عداي الحسيني فلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 233.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 233.

قياس كلّ مركز على حدى ثمّ تُجمَع النتائج لِيتمّ قياس كلّ المراكز لتصل إلى القياس الشامل للمؤسسة ككلّ، حيث أنّ الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافها تتميز بالترابط و التكامل ممّا يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى.<sup>1</sup>

كما ينظر إلى قياس الأداء بأنّه "عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع و أشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معيّنة للتأكد من توافق الأداء المحقّق مع الأداء المخطّط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض و تحديد الفروق، وأسبابها، والمسؤول عنها، وكيفية تصحيحها، فإنّ قياس الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات التصحيحية".<sup>2</sup>

وبناء على هذه التعاريف يمكننا استخلاص أنّ قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل.

#### ثانياً- أهمية أنظمة قياس الأداء

لأنظمة قياس الاداء أهمية بالغة يمكن حصرها في الجوانب الأساسية التالية:<sup>3</sup>

- يوفّر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية والموضوعية، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- يُظهر قياس الأداء التطور الذي حقّقه المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة، من مدة لأخرى، ومكانياً بالمؤسسات المماثلة.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاءة ووضعتها في المواقع الأكثر إنتاجية، وإيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز.

<sup>1</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2001، ص 15.

<sup>2</sup> نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر، 1999، ص 51-52.

<sup>3</sup> عداي الحسيني فلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 423.

- تعكس عملية قياس الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدّد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.
- تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

### ثالثاً- صعوبات قياس الأداء

تواجه عملية قياس الأداء العديد من الصعوبات، خاصة فيما يتعلق بالأخطاء الواردة بكثرة في مسار هذه العملية، إضافة إلى صعوبة جمع وتوفير كل المعلومات بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بالنشاطات والعمليات خاصة في محيط يمتاز بشدة التغير والتعقيد.

وأهم عقبة تواجهها هذه العملية هي كثرة البيانات والمعلومات ما يؤدي إلى إهمال إدارة المؤسسة للكثير منها، وعدم استغلالها، لهذا فهي مطالبة بانتقاء أهم المعلومات التي لها تأثير فوي على أداء المؤسسة، وتحليلها واستخلاص أهم النتائج منها، وجعلها جاهزة للتقييم والاختبار.

كما أن المؤسسات من جهة أخرى تواجه صعوبات في توفير المعلومات المتعلقة بالمؤشرات غير المالية كرضا الزبائن، ورضا الموظفين، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، الأداء البيئي، وهو ما يولد العديد من العقبات لتحسين أدائها خاصة أن هذه المؤشرات تتعلق بأهداف ومطالب العديد من أصحاب المصالح المرتبطة بها وعلى رأسها الزبائن والمجتمع الذي تنشط فيه.<sup>1</sup>

من جهة أخرى تتعرض عملية قياس الأداء للعديد من المشاكل حيث أنها في الكثير من الحالات تولد صراعا بين العمال في المؤسسة، وهو ما يؤثر سلبا على أدائها العام، وهذا ما يدعوها إلى تبني خطة استراتيجية تتماشى مع المقاييس الموضوعية، وتعمل على خلق الإنسجام بين الموارد البشرية في المؤسسة، وإبراز أهداف المؤسسة بشكل دقيق مع تحديد إطار واضح لدور كل فرد فيها، بما يضمن التنسيق بينهم وتفعيل العمل الجماعي.

والمؤسسات الحديثة بصفة عامة تعمل على التقليل من الصعوبات التي تواجهها عملية قياس أدائها وعقلنة تكاليف هذه العملية، وذلك بتحديد إطار واضح لها لجعلها أكثر فعالية في المساهمة في

<sup>1</sup> سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص201.

خدمة توجهاتها الاستراتيجية، وإمدادها بأهم ما تحتاجه عن مختلف جوانب أدائها من خلال مؤشرات تكون محددة وواضحة تضمن أن تعطيها صورة مفصلة وشاملة لأداء مختلف أقسامها وأفرادها.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء

تستلزم عملية قياس الأداء ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات لغرض الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة، وكذا من أجل تحديد درجة تطور أي جانب من جوانب نشاطها. ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقا لأبعاد متعددة، وكذا إخضاعها لمختلف التطبيقات العملية لاختبار مدى قوتها القياسية، أي مدى قدرتها على تحديد مستويات الإنجاز في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ومقارنة ذلك سواء مع ما أنجز في السنوات السابقة في المؤسسة نفسها، أو مع ما أنجزته المؤسسات الاقتصادية المشابهة، وبصفة عامة فإن القوة القياسية للمؤشرات ترتبط بمدى قدرتها على رسم صورة جلية وواضحة للمؤسسة في الوقت الحاضر تمهيدا لإنجاز صورة أفضل لها في المستقبل.

### أولا- مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وترتكز على كيفية تغير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المؤسسة. وأهم هذه المؤشرات هي المؤشرات قياس أداء المالي، مؤشرات قياس أداء الإنتاجي، مؤشرات قياس أداء التسويقي

#### 1- مؤشرات قياس الأداء المالي

يوجد الكثير من المؤشرات قياس الأداء المالي سنحاول ذكر أهم المؤشرات:<sup>1</sup>

• **هامش الربح:** يقيس لنا هذه النسبة ربحية المؤسسة بعد طرح تكلفة البضاعة المباعة،

ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

هامش الربح = الهامش الإجمالي / رقم الأعمال خارج الرسم

• **العائد على الاستثمار:** يقيس مدى كفاءة استخدام موارد المؤسسة، ومدى فعالية سياستها

الاستثمارية في تحقيق الأرباح، حيث يعبر عنها بالمعادلة التالية:

العائد على الاستثمار = النتيجة الصافية / إجمالي الاستثمارات (الأصول الثابتة)

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسى، المدير الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص255.

- **معدل تحقق إجمالي الأرباح المخططة:** يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأرباح المخططة، ويتم حسابها بالمعادلة التالية:
 
$$\text{معدل تحقق إجمالي الأرباح المخططة} = \frac{\text{إجمالي الربح المحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}}$$
- **معدل تطور إجمالي الأرباح:** يقيس لنا مدى تطور التحسن في الأرباح مقارنة بالسنة السابقة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:
 
$$\text{معدل تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة السنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة السنة الماضية}}$$
- **معدل نمو الدخل:** يقيس لنا مدى التغير الحاصل في الدخل بالنسبة لسنة السابقة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:
 
$$\text{معدل نمو الدخل} = \frac{\text{صافي الدخل للسنة الحالية}}{\text{صافي دخل للسنة السابقة}}$$
- **معدل نمو المبيعات:** تقيس لنا مدى التغير وتطور رقم الأعمال مقارنة بالسنة السابقة، ويعبر عنها بالمعادلة التالية:
 
$$\text{معدل نمو المبيعات} = \frac{\text{إجمالي مبيعات السنة الحالية}}{\text{إجمالي مبيعات السنة السابقة}}$$
- **مؤشرات المردودية:** للمؤشرات المردودية أهمية خاصة، حيث أنها تمثل مرآة هامة لفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية، المالية، والتجارية، ويعبر عنها بالمعادلات التالية:
  - المردودية الاقتصادية = نتيجة الإستغلال / مجموع الأصول
  - المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة
  - المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال

## 2- مؤشرات قياس أداء الإنتاجي

يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية أربعة معايير (الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت):<sup>1</sup>

## أ- معيار الكمية

• **معدل الإنتاجية:** يقيس لنا مدى مساهمة الموارد المستهلكة في تحقيق الإنتاج، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل الإنتاجية = المخرجات (الإنتاج) / المدخلات (عمال، آلات، مواد)

• **معدل إنجاز الإنتاج:** يقيس لنا نسبة تحقيق الإنتاج المخطط، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل إنجاز الإنتاج = الإنتاج المنجز / الإنتاج المخطط

• **معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية:** يقيس لنا نسبة إنجاز الطاقة الإنتاجية، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية = الطاقة الفعلية للإنتاج / الطاقة المتاحة للإنتاج

## ب- معيار الجودة

• **معدل الإنتاج المعيب:** يقيس لنا نسبة الإنتاج المعيب من الإنتاج الإجمالي، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل الإنتاج المعيب = الإنتاج المعيب / الإنتاج الإجمالي

• **نسبة التالف:** يقيس لنا الإنتاج التالف من إجمالي الإنتاج، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة التالف = عدد الوحدات التالفة / الإنتاج الإجمالي

• **نسبة الإنتاج المعاد تصنيعه:** يقيس لنا الإنتاج المعاد تصنيعه من الإنتاج الإجمالي، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

<sup>1</sup>إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، 2007، ص59.

- نسبة الإنتاج المعاد تصنيعه = الإنتاج المعاد تصنيعه / إجمالي الإنتاج
- **نسبة الضياع:** يقيس لنا نسبة المواد التي تتحول إلى فضلات، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

- نسبة الضياع = حجم أو قيمة الفضلات / حجم أو قيمة المواد المستهلكة
- **نسبة الضياع التكنولوجي:** يقيس لنا نسبة الفضلات المرتبطة بنوعية التكنولوجيا المعتمدة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة الضياع التكنولوجي = الضياع التكنولوجي / إجمالي الفضلات

### ج- معيار التكلفة

- **نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج:** تقيس لنا نسبة التكاليف التي تعود لوظيفة الإنتاج من تكاليف المؤسسة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج = تكاليف وظيفة الإنتاج / تكاليف المؤسسة

- **نسبة تكاليف أفراد الإنتاج:** تقيس لنا كفاءة الإنتاج من حيث استخدامها للأفراد في قسم الإنتاج وفق تكاليفهم، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة تكاليف أفراد الإنتاج = تكاليف أفراد قسم الإنتاج / مجموع تكاليف إنتاج المؤسسة

- **نسبة تكاليف الفضلات:** تقيس لنا التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب الضياع، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة تكاليف الفضلات = تكاليف الفضلات / تكاليف الإنتاج

- **نسبة تكاليف الإنتاج المعيب:** تقيس لنا التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب إنتاجها المعيب، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة تكاليف الإنتاج المعيب = تكاليف الإنتاج المعيب / تكاليف الإنتاج

- **نسبة تكاليف اللاجودة:** تقيس لنا التكاليف التي تتحملها المؤسسة الناجمة عن اللاجودة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة تكاليف اللاجودة = تكاليف اللاجودة / تكاليف الإنتاج



- **نسبة تكاليف الفحص:** تقيس لنا التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب الفحص والتفتيش، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة تكاليف الفحص} = \text{تكاليف الفحص} / \text{تكاليف الإنتاج}$$

- **نسبة تكاليف الصيانة:** تقيس لنا تكاليف الصيانة التي تتحملها المؤسسة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة تكاليف الصيانة} = \text{تكاليف الصيانة} / \text{تكاليف الإنتاج}$$

#### د- معيار الوقت

- **نسبة الإنتاج الساعي:** يقيس لنا متوسط عدد المنتوجات في الساعة الواحدة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة الإنتاج الساعي} = \text{عدد الوحدات المنتجة} / \text{عدد ساعات تشغيل الآلات}$$

- **نسبة إستغلال الوقت المخطط:** يقيس لنا مدى تنفيذ المؤسسة لبرامجها الإنتاجية في الوقت المطلوب، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة استغلال الوقت المخطط} = \text{عدد ساعات التشغيل الفعلية} / \text{عدد الساعات المخططة}$$

- **نسبة الوقت غير المستغل:** يقيس لنا نسبة الوقت الضائع إلى المخطط بسبب التعطلات في الورشات، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة الوقت غير المستغل} = \text{عدد ساعات التعطيل} / \text{عدد الساعات المخططة}$$

- **نسبة وقت التفتيش:** يقيس لنا نسبة الوقت الضائع إلى الإنتاج الفعلي بسبب التفتيش، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة وقت التفتيش} = \text{عدد ساعات التفتيش} / \text{عدد ساعات الإنتاج الفعلي}$$

## 3- مؤشرات قياس أداء التسويقي

تبرز أهمية مؤشرات الأداء التسويقي في كونها المعلومات الكمية التي تقيس كفاءة وفعالية نظام التسويق، حيث تبين لنا مكانة المؤسسة في السوق، وموقعها مقارنة بمنافسيها، وأهم هذه المؤشرات نجد:<sup>1</sup>

• **نسبة نقاط بيع المؤسسة:** يقيس لنا أداء المؤسسة في مجال التوزيع، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة نقاط بيع المؤسسة = عدد نقاط بيع المؤسسة / عدد نقاط بيع السوق

• **الحصة السوقية للمؤسسة:** يقيس لنا مكانة المؤسسة في السوق، ويعبر عنه بالمعادلات التالية:

▪ **نسبة النصيب السوقي = رقم الأعمال المؤسسة / رقم أعمال الإجمالي للسوق**

▪ **الحصة السوقية مقارنة بأكبر المنافسين = رقم الأعمال المؤسسة / رقم الأعمال لأكبر المنافسين**

• **نسبة مصاريف التسويق:** يقيس لنا أهمية التسويق ومدى تحكم المؤسسة في تكاليف التسويق، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة مصاريف التسويق = مصاريف التسويق / مصاريف الإجمالية للمؤسسة

• **عائد مصاريف التسويق:** يقيس لنا قيمة المبيعات نتيجة وحدة الواحدة المستثمرة في التسويق، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

عائد مصاريف التسويق = رقم الأعمال / مصاريف التسويق

• **نسبة أسعار المؤسسة إلى أسعار السوق:** يقيس لنا هامش الربح الذي تخلت عنه المؤسسة لفائدة الوسطاء، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة أسعار المؤسسة إلى أسعار السوق = سعر بيع منتجات في المؤسسة / سعر إقتناء المنتج في السوق

<sup>1</sup> عبد الحق بن تغات ونور الدين تمجدين، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص9.

- **نسبة مردودات المبيعات:** يقيس لنا مدى إحترام المؤسسة للمواصفات المطلوبة من طرف الزبائن، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة مردودات المبيعات} = \text{قيمة مردودات المبيعات} / \text{رقم الأعمال}$$

- **معدل ضياع الزبائن:** يقيس لنا مدى استجابة المؤسسة لرغبات الزبائن، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل ضياع الزبائن} = \text{عدد الزبائن الضائعين} / \text{إجمالي الزبائن}$$

مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي المذكورة سابقا تشكل أهم المؤشرات لقياس الأداء الشامل والمستدام للمؤسسة، إلا أنها تتكامل مع مؤشرات الاجتماعية والبيئية التي لا يمكن الاستغناء عنها إذا ما أرادت المؤسسة الريادة ومواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية والتنافسية الحالية.

### ثانياً- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

نظرا لزيادة التركيز على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فهي تبحث عن قياس أدائها الاجتماعي تجاه مجتمعها وباقي أصحاب المصالح المرتبطة بها خاصة عمالها الذين تعتبرهم زبائن داخلية، وتعمل على تحقيق رضاهم كأساس ومنطلق لضمان تحسين أدائهم، ويمكن تصنيف هذه المؤشرات حسب نموذج أصحاب المصالح الذين ترتبط بهم إلى:

#### 1- مؤشرات الأداء الاجتماعي الخاصة بالعمال في المؤسسة

وتكشف هذه المؤشرات مدى نجاح المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية وتحقيق رضاها الوظيفي، وذلك من خلال العديد من المؤشرات التي تتمحور حول قياس وفعالية نظام التحفيز في المؤسسة، ومدى مساهمتها في حل مشاكل العمال الاجتماعية، وتوفير ظروف عمل ملائمة للإبداع والابتكار ومن أهم المؤشرات نجد:<sup>1</sup>

- **معدل مكافأة العمال = (الأجور الممنوحة + المزايا الممنوحة) / متوسط الأجر x عدد العمال**

<sup>1</sup> عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2015/2014، ص33.

- معدل مساهمة المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية = عدد العمال المعنيين بالسكن والنقل والبرامج الاجتماعية / عدد العمال الإجمالي.
  - معدل تكوين الموارد البشرية في المؤسسة = مصاريف التكوين / إجمالي أجور العاملين.
  - معدل الأمن الصناعي في المؤسسة = عدد الحوادث الواقعة / عدد ساعات العمل الفعلية.
- ويعتبر تحسين هذه المعدلات والمؤشرات الاجتماعية استثمار في رأسمالها البشري والفكري، ما يقودها إلى الإبداع والابتكار، ويجعل المؤسسة رائدة في مجال عملها ويكسبها ميزة تنافسية.

## 2- مؤشرات الأداء الاجتماعي المتعلقة بتطوير الإنتاج وتحسين الجودة

وهذه المؤشرات تتداخل مع المؤشرات الاقتصادية التي تبحث عن تعظيم ولاء الزبون وضمان رضاه عما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات، وذلك من خلال الإبداع والابتكار والذي لا يتم إلا بالاهتمام بالبحث والتطوير وتكوين موارد بشرية كفئة تساهم في تحسين أداء المؤسسة باستمرار، وقادرة على مواكبة التغيرات الطارئة في محيطها التنافسي، ومن أهم المؤشرات نجد:

- مساهمة المؤسسة في البحث والتطوير = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية / تكاليف الإنتاج الإجمالية
- تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، تكاليف البحث والتطوير، تكاليف ضمان ما بعد البيع.

وهذه المؤشرات ترتبط بالعديد من أصحاب المصالح التي تتأثر بأداء المؤسسة وتعمل على تلبية حاجاتهم وتحقيق رغباتهم بدءاً بالزبائن والموارد البشرية في المؤسسة.

### 3- مؤشرات الأداء الاجتماعي المتعلقة بتطوير المجتمع

انطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق المؤسسة، فهي ملزمة بقياس قدرتها على أن تكون مساهمة وفاعلة في تطوير المجتمع التي تنشط به، وذلك من خلال مؤشرات تصب في هذا المجال، ومن أهم هذه المؤشرات:<sup>1</sup>

- قيمة الإعانات والمساعدات التي تقدمها المؤسسة للجمعيات الخيرية والعلمية والثقافية.
- مساهمة المؤسسة في التطوير العلمي والثقافي = تكاليف مساهمة المؤسسة في بناء المدارس والأندية الاجتماعية/ إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.
- مساهمة المؤسسة في البنى التحتية = تكاليف مساهمة المؤسسة في إنشاء البنى التحتية/ إجمالي تكاليف مساهمات المؤسسات في إنشاء البنى التحتية في المنطقة.

### 4- مؤشرات الأداء الاجتماعي المتعلقة بحماية البيئة

وترتبط هذه المؤشرات أيضاً بمؤشرات خاصة بالمحيط والمجتمع، وهي تندرج ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الحفاظ على المحيط الذي تنشط به وحماية البيئة، وذلك من خلال إبعاد الأخطار الناتجة عن أنشطتها الاقتصادية والصناعية، ومنع التلوث، والحفاظ على الغطاء النباتي في المنطقة، وأهم هذه المؤشرات هي:

- مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة/ إجمالي ميزانية الأبحاث.
- مساهمة المؤسسة في إستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة/ إجمالي تكاليف عناصر الإنتاج

وترتبط هذه المؤشرات الاجتماعية ارتباطاً قوياً ووثيقاً بمؤشرات بيئية تعكس إسهام المؤسسة في التنمية المستدامة، وتوضح درجة نجاح المؤسسة في تفعيل أدائها المستدام والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية.

<sup>1</sup> عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص88.

## ثالثاً- مؤشرات قياس الأداء البيئي للمؤسسة

لقد زاد الاهتمام البيئي في الأونة الأخيرة في صور عديدة محلية وعالمية والذي استهدف ضرورة التزام المؤسسات الاقتصادية بتطبيق نظم إدارة وحماية البيئة، واحترام قواعد ومواصفات الإيزو 14000 حيث تقع المسؤولية على عاتق هذه المؤسسات عما قد تلحقه بالبيئة المحيطة من أضرار، بسبب ممارستها لأنشطتها.<sup>1</sup>

ومؤشرات الأداء البيئي تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية والأرض والهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسات وتطوير الموظفين،<sup>2</sup> ومن أهم هذه المؤشرات نجد:<sup>3</sup>

- تكاليف بدائل التحسين لاستنفاد الموارد الطبيعية
- تكاليف تبني برامج وسياسات حماية البيئة وتطويرها
- تكاليف التطوير واستخدام التكنولوجيا النظيفة.
- تكاليف موجهة للتصدي للكوارث المأسوية.
- تكاليف وعدد أيام تكوين العمال في مجال احترام وحماية البيئة.
- معدل الانبعاثات الغازية التي تصدرها المؤسسة ذات التأثير السلبي على طبقة الأوزون.
- معدل الانبعاثات الملوثة للهواء .
- معدل الانبعاثات السائلة والصلبة الملوثة للتربة والمياه.
- حجم النفايات الموزعة حسب نوعية وطبيعة معالجتها.
- حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات.
- معدل استهلاك الطاقة والمياه والمواد الخام.
- تكاليف المساهمة في المشاريع الهادفة إلى حماية البيئة وصيانة مواردها الطبيعية.

<sup>1</sup> المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، مجلة الجامعة، المجلد 3، العدد 15، جامعة الزاوية، ليبيا، 2013، ص198.

<sup>2</sup> نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد 21، العدد 2، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر 2005، ص9.

<sup>3</sup> عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- تكاليف إزالة وتنظيف آثار التلوث والفضلات الضارة بالصحة والبيئية والعمل على إزالتها.

إن المؤشرات البيئية تمثل مقاييس يتم تحديدها لأهميتها الاستراتيجية، ونلاحظ تفضيل المؤسسات لاختيار المؤشرات الرقمية التي تقيس التغيرات الدقيقة في الأداء عن المؤشرات النوعية، ولكن المؤشرات الرقمية تكون ذات دلالة فقط عندما نفهم أهمية هذا المقياس داخل المحتوى الأداء الشامل للمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء

لم تعد أدوات ومقاييس أداء المالية من المحاسبة الإدارية التقليدية قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمؤسسات الحديثة، إضافة إلى عدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المؤسسات من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل، وفق احتياجاتها الاستراتيجية، ولقد كان القيس التقليدي قائماً على أساس مقاييس مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المحقق في النشاط، وهو بالطبع ليس كافياً نتيجة التوسع والتنوع في النشاط، وعليه كان لابد من إضافة معايير أخرى غير مالية، الأمر الذي فرض بالضرورة وجوب تكاملها في مقياس موحد يعطي صورة شاملة ومتوازنة على أداء المؤسسة، ومن ضمن طرق ووسائل قياس الأداء نجد:

#### أولاً- مدخل أصحاب المصالح

في هذا الأسلوب تقوم الإدارة العليا للمؤسسات بوضع مقياس واحد أو أكثر لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة، وتفرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسقة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رعد الياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفات الإرشادية ISO14031 - دراسة في معمل الإسمنت طاسلوجة في السلبيانية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجد 8، العدد 2، العراق، 2010، ص124.

<sup>2</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص493.

وأصحاب المصالح هم كل الأطراف الداخلية والخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسة والجدول الموالي يوضح اهم فئات أصحاب المصالح ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم.

الجدول 3 - 2: فئات أصحاب المصالح ومقاييس الخاصة بكل فئة

أصحاب المصالح	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مبيعات (القيمة والحجم)</li> <li>• الزبائن الجدد</li> <li>• عدد إحتياجات الزبائن الجدد التي تم توفيرها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• النمو في المبيعات</li> <li>• معدل دوران الزبائن</li> <li>• المقدرّة على السيطرة على الأسعار</li> </ul>
الموردون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كلفة المواد الأولية</li> <li>• زمن التسليم</li> <li>• المخزون</li> <li>• توفير المواد الأولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدلات النمو في كل من: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ كلفة المواد الأولية</li> <li>✓ زمن التسليم</li> <li>✓ المخزون</li> <li>✓ أفكار الموردون الجديدة</li> </ul> </li> </ul>
المساهمون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العائد على السهم</li> <li>• القيمة السوقية للسهم</li> <li>• عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المؤسسة</li> <li>• العائد على حق الملكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة</li> <li>• النمو في العائد على حق الملكية</li> </ul>
الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الإقتراحات</li> <li>• الإنتاجية</li> <li>• عدد الشكاوي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الترقيات من الداخل</li> <li>• معدل الدوران</li> </ul>
الجهات الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المؤسسة</li> <li>• العلاقات مع الأعضاء والطاقم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة</li> <li>• مستوى التعاون في المواجهات التنافسية</li> </ul>
جمعيات حماية المستهلك	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الإجتتماعات</li> <li>• عدد المواجهات غير الودية</li> <li>• عدد مرات تكوين الإنتلافات</li> <li>• عدد القضايا المرفوعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد مرات التغير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات</li> <li>• عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات</li> </ul>
جماعة حماية البيئة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد اللقاءات</li> <li>• عدد المواجهات غير الودية</li> <li>• عدد مرات تكوين الإنتلافات</li> <li>• عدد الشكاوى لدى الجهات المتخصصة</li> <li>• عدد القضايا المرفوعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد المطالبات بالمساعدة من قبل جماعة حماية البيئة</li> </ul>

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 493.



## ثانياً- مدخل لوحة القيادة

لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، شكل سريع وبسيط وديناميكي، مجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وعادة ما تقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح<sup>1</sup>

ولوحة القيادة هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمي ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة ومعبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.<sup>2</sup>

لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بإعطاء نظرة شاملة وكشف الاختلالات واتخاذ القرارات التوجيهية، لبلوغ الأهداف المرجوة التي وضعتها الاستراتيجية<sup>3</sup>

## ثالثاً- مدخل القيمة المضافة

من بين أهم المداخل الحديثة التي أثارت اهتمامات المسيرين وأصحاب المصالح، وأعطت صبغة شاملة لمفهوم خلق القيمة في جانب الفلسفي والعلمي.

وذلك في ظل ظهور مفهوم خلق القيمة والاهتمام بتحقيق القيمة لحملة الأسهم، ظهر العديد من المؤشرات التي تعني بقياس أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال إبراز قدرتها على خلق القيمة لحملة الأسهم والتي كان من أبرزها مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، والذي يعد مؤشرا لقياس الأداء، كما انها طريقة للتحفيز، بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مديري المؤسسات أمام المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفعهم لبذل المزيد من الجهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم، ويصبح هذا المدخل مفيدا بشكل كبير حينما يتم ربطه بنظام المكافآت والحوافز ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للإدارة فيتجسد في قدرته على

<sup>1</sup> Claude Alazard, Sabine Sépari, **Contrôle de gestion**, 5 ème édition, Dunod, Paris, 2001, p 591

<sup>2</sup> Gilbert Pillot, **maitrise du contrôle de Gestion**, édition Sedifor, paris, 1985, p 110.

<sup>3</sup> Guedj Norbert, **Control de Gestion Pour Améliorer La Performance**, 3eme éditions D'organisation, Paris. 2000, P285

ترشيد القرارات المتخذة من طرفهم، حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء وتنفيذها.<sup>1</sup>

#### رابعاً- مدخل التميز في الأعمال

إن المؤسسات المتميزة هي التي تسعى لتحقيق الاحتياجات الحالية، والتوقعات المستقبلية لجميع العملاء وأصحاب المصالح المؤسسة وذلك من خلال نوع كيفية الخدمات المقدمة بالإضافة إلى ضروريات استمرارية التميز وهذا يتطلب بذل جهود المتواصلة من قبل المؤسسات نفسها.<sup>2</sup>

يشمل نموذج التميز في الأعمال على تسعة محاور لكل محور منها وزنه الخاص من حيث الأهمية وهذه المحاور هي:<sup>3</sup>

- 1- القيادة: أي كيفية توجيه مدراء الإدارة العليا بالمؤسسة، وكيفية تعامل المؤسسة مع مسؤولياتها أمام الأفراد المجتمع.
- 2- الموارد البشرية: أي كيفية تمكين المؤسسة لعاملها من تطوير جميع إمكانياتهم وكيفية توحيدهم مع أهداف المؤسسة.
- 3- السياسة والاستراتيجية: أي كيفية تحديد المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي وكيفية تحديدها لخطط العمل الرئيسية
- 4- الشراكة والموارد: وتتمثل باختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين، وسبل إستغلال الموارد بشكل أمثل.
- 5- العمليات: أي دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج والإسناد والتسليم في مؤسسة.
- 6- نتائج الموارد البشرية: وتتضمن تحديد المؤسسة الاحتياجات وتوقعات وطموحات العاملين ووضع مؤشرات لذلك.

<sup>1</sup> محمد عقيل شعبان لولو، قدرة مؤشر القيمة المضافة مقابل مؤشرات الأداء التقليدية على تفسير التغير في القيمة السوقية للأسهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2015، ص45.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص40.

<sup>3</sup> ظاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 496.

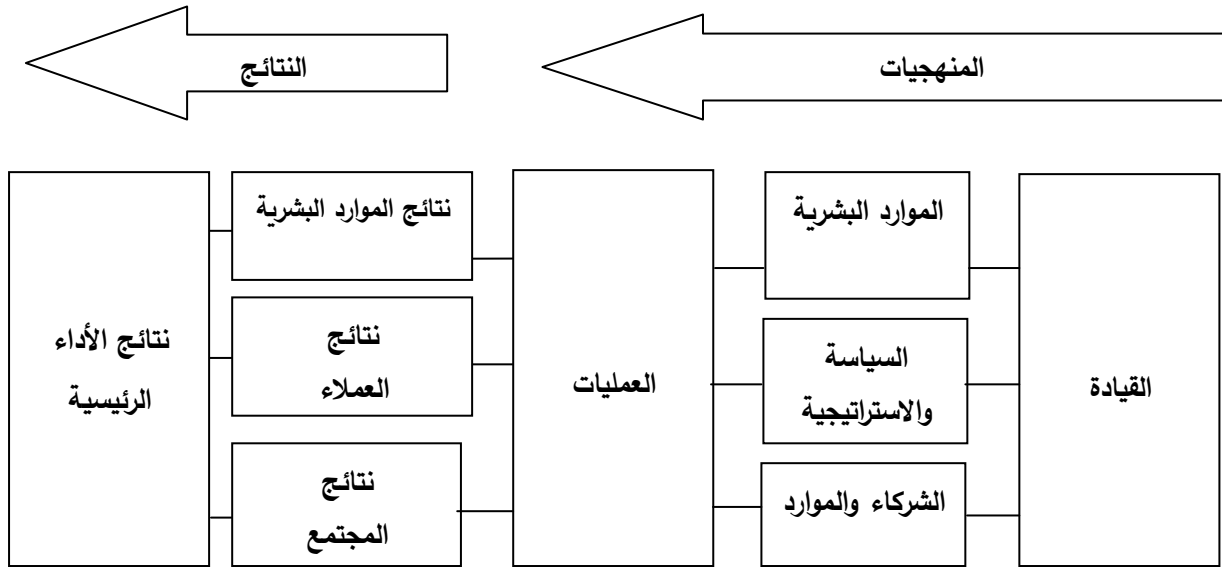
7- نتائج العملاء: أي كيف تحدد المؤسسة متطلبات وتوقعات العملاء، وتبني العلاقات مع العملاء، وتكسب العملاء وتحاول إرضاءهم والمحافظة عليهم.

8- نتائج المجتمع: والتي تشير إلى إحتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة تجاه المجتمع.

9- نتائج الأداء الرئيسية: أي مستوى تحسن أداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية

يستخدم نموذج التميز في الأعمال بشكل ناجح كإطار للإدارة الاستراتيجية، حيث إنه من خلال هذا الإطار أخذت مؤسسات ترى نفسها بطريقة أكثر شمولية تجعل منها قادرة على ربط نتائج أعمالها بالغايات الاستراتيجية وتكامل وتوحيد جهود إدارة الأداء، كما ويستخدم نموذج التميز في الأعمال لتحديد الكيفية التي تعمل فيها إدارة المؤسسات على تحسين الأداء ووضع المعايير اللازمة والمساعدة على تقوية التركيز على النتائج ومن هنا ترى الكثير من المؤسسات بأن نموذج التميز يعد الأفضل من بين الأطر الموجودة الأخرى وذلك لأنه يجبر هذه المؤسسات على التركيز على جميع جوانب الأداء، وخصوصا الأفراد والعملاء ومعطيات الرسالة ونظام المؤسسة. والشكل الموالي يوضح هذا المدخل

### الشكل 3 - 2: مدخل التميز في الأعمال



### الإبداع والتعلم والشفافية

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 497.

### خامسا- مدخل بطاقة الأداء المتوازن كنظام حديث لقياس أداء المؤسسة

نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظم الرقابة الإدارية التقليدية، والتي يتمثل أهمها في تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار، عدم الاهتمام بمتطلبات مؤسسات اليوم واستراتيجياتها، الاهتمام بالتفكير قصير المدى، عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة، توفير معلومات مضللة فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الاستثمارات، توفر معلومات تجريدية للموظفين، ضعف الاهتمام ببيئة العمل، التركيز على المنظور قصير المدى، ظهر منهج قياس الأداء المتوازن كما اقترحه كابلان ونورتن ليعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية.

#### 1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرفها ( kaplan & norton ) بأنها: " نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة للتأكد من تنفيذ الاستراتيجية، وبذلك فهي تمثل إطار عملي لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي"<sup>1</sup> وعرفه بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الإعتبارات التالية:<sup>2</sup>

- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

<sup>1</sup> Kaplan Rebert s & Norton David, **the balanced scorecard measures that drive performance**, Harvard business review, february 1992, p 71

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ص194.

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب ، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المؤسسة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.<sup>1</sup>

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي نقل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء. إذ يركز على تحقيق الأهداف المالية كما يتضمن العناصر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك الأهداف. حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعال.

## 2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة على الصعيدين الاستراتيجي والتشغيلي، وكذا على المستويين المالي وغير المالي. حيث تتجسد هذه الأهمية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها قصيرة المدى.
- تعد هذه البطاقة بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس المؤشرات المالية التقليدية التي تفيد في تحليل الفترة الماضية دون الإشارة إلى كيفية الاستعادة منها في تحسين الأداء.

<sup>1</sup> Kiran Jude Fernandes, Vinesh Raja, Andrew Whalley, **Lessons From Implementing The Balanced Scorecard In A Small And Medium Size Manufacturing Organization**, *Technovation* 26 (2006),p 624.

<sup>2</sup> عبد الرضا فرج بدروي و وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات، دار زهران، عمان ، الأردن، 2007، ص130.

- يتضمن النظام العديد من التوازنات، مثل الموازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية، الموازنة بين جوانب المؤسسة الداخلية وجوانبها الخارجية.
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية جديدة ينبغي أن تهتم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء<sup>1</sup>، فهي تعمل كمظلة للتوزيع المفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة، إعادة التصميم وخدمة العميل.
- توضح الرؤية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف، كما أنها توفر التغذية العكسية للإستراتيجية، بالإضافة إلى كونها تسمح بربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تجمع وفي تقرير واحد العديد من العناصر المنفرقة لبرنامج العمل التنافسي مثل التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الإستجابة، تحسين النوعية، التأكد على العمل الجماعي، تحليل وقت طرح المنتجات الجديدة.
- تخلق ترابطا بين الأهداف ومؤشرات الأداء.
- توسع عملية التنسيق في المؤسسة لتشمل جميع العاملين، من خلال إعطائهم فكرة دقيقة عن ماذا وكيف يمكن أن يعملوا لدعم الاستراتيجية.
- قدرتها على العمل بصورة فعالة مع الأدوات الأخرى، مثل القيمة المضافة و إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

### 3- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و بطاقة الأداء المتوازن نابغة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربعة مجالات هي:

#### أ- المحور المالي

يحتوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل العائد على الإستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه. وكذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في

<sup>1</sup> مراد كواشي، الأداء الشامل في منظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2017، ص226.

<sup>2</sup> Grégory Wegmann. Les Tableaux De Bord Strategiques : Une Instrumentation Du Controle De Gestion Strategique Concepts, Instrumenta- Tion Et Enquete. 22 éme Congres De L'afc, May 2001, France, p3.

وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما المؤسسات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية<sup>1</sup>

### ب- محور الزبائن

يركز هذا المحور على الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن الحاليين والمرتقبين على سبيل المثال تحقيق رغبات العملاء عن طريق تقديم منتجات او خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوي العملاء، تحسين الخدمة او أسلوب البيع، زيادة المعرفة بالمنتجات. ان ذلك يتم من خلال تحديد مؤشرات الأداء لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة وتحقيق التوازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة.<sup>2</sup>

### ج- محور العمليات والإجراءات الداخلية

المحور يستوجب الاهتمام بتطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى عالي من الأداء، ان ذلك يستلزم تقويم عمليات إرضاء المساهمين والعملاء، وتحديد العمليات التشغيلية التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة؟ لذا يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تحقيق الرغبات المتوقعة للعملاء بكفاءة وفاعلية وتحقيق نتائج متميزة ومرضية للمساهمين.<sup>3</sup>

### د- محور التعلم والنمو

لتحقيق إستراتيجية المؤسسة يجب تحديد مدى التطور والتحفيز المطلوب إيجاده في موظفي المؤسسة. ويركز هذا البعد على تحقيق أهداف استراتيجية من خلال تطوير الأفراد والنظم والإجراءات بصورة مستمرة، ويشمل هذا البعد على اهداف متعددة مثل تطبيق أسلوب اداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، تقديم عدد من الاقتراحات من قبل العاملين، تحفيز العاملين للابتكار والتطوير. هذا يبين انه بدون التعلم والابتكار لا يمكن

<sup>1</sup> محمد طاهر الخلف ومصطفى يوسف كافي وهبة مصطفى كافي، مرجع سبق ذكره، ص249.

<sup>2</sup> الخوالي هاله عبد الله، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة الإدارية والتأمين، العدد57، 2001، ص6.

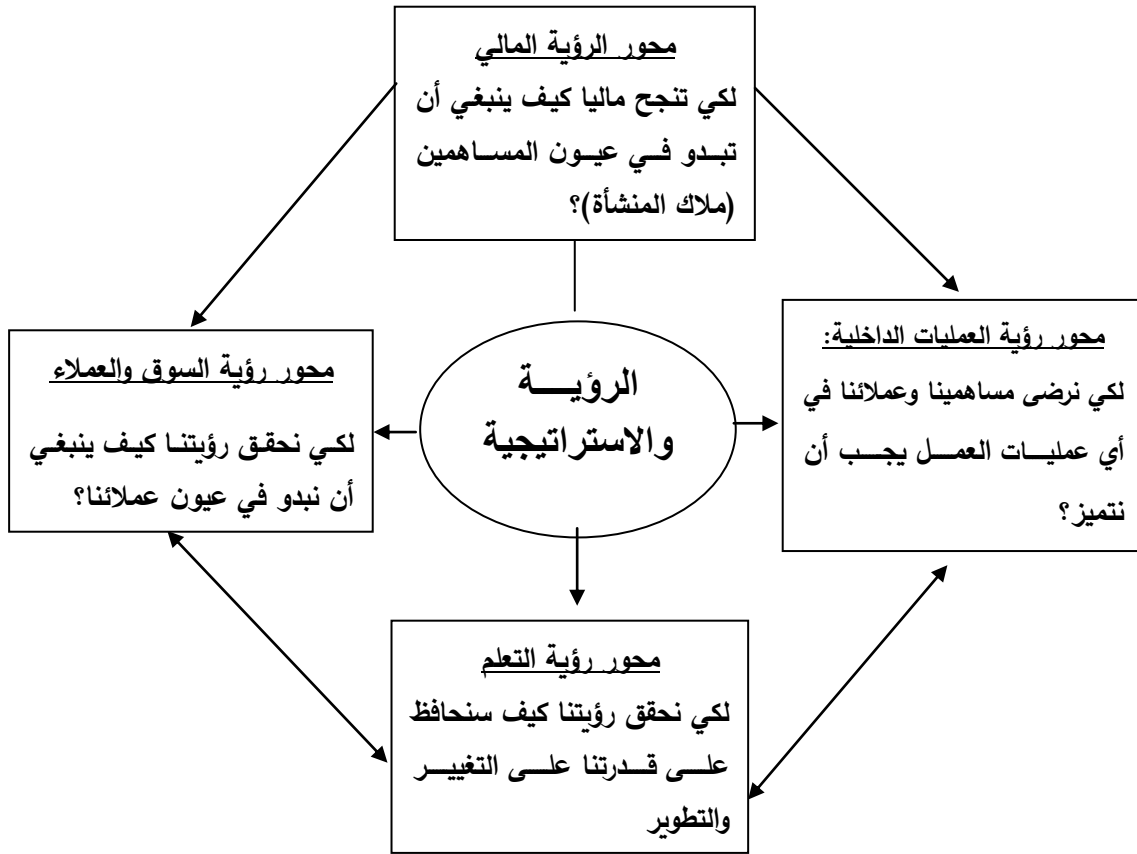
<sup>3</sup> Robert S.Kaplan & David P.Norton, **Transforming the Balanced Scorecard from Performance**

**Measurement to Strategic Management : Part 1**, Accounting Horizons, Vol 15 No 1, March 2001, P 93.

للمؤسسة ان نستمر لان المنافسين يتطورون وبالتالي ستخرج المؤسسة خارج المنافسة. ان استخدام هذه البطاقة يساعد المؤسسة على مراقبة تطورها وقدرتها الابتكارية مع الآخرين.<sup>1</sup>

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الاستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الاستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

### الشكل 3 - 3 : محاور بطاقة الأداء المتوازن



Source : Fabienne Guerra, **Pilotage Stratégique de l'Entreprise, le rôle de tableau de bord prospectif**, de boech, paris, 2007, p122.

<sup>1</sup> Robert S.Kaplan & David P.Norton, op.sit, P 95.



## المطلب الرابع: تحسين الأداء

## أولاً: مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات
- القياس المستمر ومتابعة الأداء

## ثانياً: أسباب البحث الدائم عن تحسين الأداء

يوجد العديد من أسباب والعوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها العوامل الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

## 1- العوامل الاقتصادية

من اهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي:

## أ- معدلات التغير السريعة

وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساس لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

**ب- الحفاظ على المكانة**

تعكس المكانة أي الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

**ج- الاهتمام بالجودة**

ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعتبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

**د- المنافسة**

وهي تعتبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد على استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجيتها وتتبع المتغيرات البيئية الخارجية

**2- المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة****أ- المسؤولية الاجتماعية**

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها إلتزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسة أعمال اختيارية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مشري حسناء، دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، العدد 14، 2014، ص242.

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

- ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولية اجتماعيا وتحسن من أداءها هي:<sup>1</sup>
- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات التنمية المستدامة
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

#### ب- التنمية المستدامة

التنمية المستدامة هي تنمية تلبى إحتياجات الأجيال الحالية بدون المساس بقدرات الأجيال المستقبلية لتلبية إحتياجاتهم، ومن أهداف التنمية تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان، حيث تحاول التنمية من خلال عملياتها التخطيطية لتنفيذ سياسات تنموية تحسن نوعية حياة السكان اقتصاديا واجتماعيا ونفسيا وروحيا، من خلال التركيز على الجوانب النوعية للنمو، بشكل عادل ومقبول وديموغرافي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Alain JOUNOT, 100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable, AFNOR, paris, 2010, p15.

<sup>2</sup> بن حاج جيلالي مغراوة فتيحة، التنمية المستدامة بين الطرح النظري والواقع العملي - دراسة الاستراتيجية العربية المقترحة للتنمية المستدامة لما بعد عام 2015، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، العدد 11، ص154

## المبحث الثالث: علاقة الأداء بالاستراتيجية

## المطلب الأول: أهمية الأداء للاستراتيجية

لقد وضحنا سابقاً أن للأداء مفهوم واسع، ويشمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفعالية، المخطط والفعلية والكمي والنوعي، وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به، ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأجل.

أما على الصعيد الإدارة الاستراتيجية، فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي وذلك لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، واختباراً فعلياً وواقعياً لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح ابعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية، كما ان الإدارة الاستراتيجية تشمل في مرحلتها الأخيرة على التقييم والرقابة الاستراتيجية والتي تتم من خلال الأداء، الذي على اساسه تعتمد المؤسسة أسلوب معين للتغذية العكسية، لإعادة النظر إما بالمخطط او الأهداف المحددة، أم في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة.<sup>1</sup>

وعليه يعد الأداء مؤشر على أي خلل أو إخفاق للإدارة الاستراتيجية ومختلف مراحلها ويعد مرآة الإدارة الاستراتيجية لذلك يعتبر الأداء جوهر وقلب الإدارة الاستراتيجية، وتبرز أهميته من خلال ثلاثة نواحي تتمثل في:<sup>2</sup>

## أولاً- الناحية النظرية

يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين دلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، يعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبار زنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 213.

<sup>2</sup> مصطفى عبد الحسين على، علي كاظم حسين، فيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8، العدد 22، 2013، ص 109.

## ثانياً- الناحية التجريبية

من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

## ثالثاً- الناحية الإدارية

تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمميز، من قبل إدارات المؤسسات ونتائجه والتحولت التي تجري في هذه المؤسسات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتماداً على نتائج الأداء. ولذلك فإن معظم المؤسسات تهتم بشكل كبير بأدائها الاستراتيجي، خاصة في ظل بيئة تنافسية واضحة الأبعاد والملاحم، وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمؤسسات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات والتسويق والموارد البشري والتمويل والبحث والتطوير، ولذلك تلجأ المؤسسات باستمرار لاختبار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الاستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة لها.

## المطلب الثاني: إدارة المخاطر والإستراتيجية

## أولاً- مفهوم إدارة المخاطر

قبل الخوض في إدارة المخاطر سنعرف الخطر أولاً.

## 1- تعريف الخطر

حدد كارتن منذ عام 1972 بأن استخدام مصطلح الخطر أو(المخاطرة) هو لوصف الانحرافات السلبية عن نتيجة (أو محصلة) مخططة واستخدام مصطلح (الفرصة) هو لوصف الانحرافات الايجابية، ويتضح إذن أن الفرصة هي الوجه الآخر لعملة المخاطرة. ويتم تعريف الخطر أو المخاطرة بأنها " ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس، وبشكل أكثر تحديدا يقصد بالمخاطرة حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المأمولة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص16.

وهذا يعني أن هناك من العوامل ما يؤثر في محيط المؤسسة وما تأمله. كما تعرف المخاطرة أو الخطر بأنه " خسائر مادية متوقعة يمكن قياسها والتي يحتمل أن تصيب الإنسان نتيجة لقرارات قد يتخذها خلال حالة معنوية تلازمه من التردد وعدم التأكد، وتكون مصاحبة له أثناء اتخاذه لهذه القرارات"<sup>1</sup>.

## 2- إدارة الخطر

لقد بدأ هذا الاتجاه أي استخدام مصطلح إدارة الخطر منذ أوائل الخمسينات ضمن مطبوعات عام 1956 " هارفارد بيزنس ريفيو" وقد حددت هذه المطبوعات ضرورة تواجد مدير مخاطر في المؤسسة والهدف من هذه المطبوعات هو تحديد برنامج عملي لإدارة المخاطر، وفي أمريكا مثلاً ابتدئ بذلك عام 1931، وعموما حددت خطوات إدارة المخاطر في الآتي:<sup>2</sup>

- تقرير الأهداف.
- التعرف على المخاطر.
- دراسة البدائل واختيار أداة التعامل مع المخاطرة.
- تنفيذ القرار.
- التقييم والمراجعة.

ويقصد بإدارة الخطر " الإدارة التي تكلف بالتعامل مع الأخطار البحتة ومعالجة آثارها الضارة عند تحققها بأقل التكاليف الممكنة"<sup>3</sup>، كما تمثل إدارة الخطر في النشاط الإداري الذي يسعى إلى " التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه الشركة أو المؤسسة"، وبالتالي يمكن القول بأن مهام إدارة الخطر تتمثل في الآتي:

- المساعدة في وضع سياسة لإدارة الخطر.
- التعرف على المخاطر وقياسها .
- إيجاد بدائل تمويل المخاطر.
- التفاوض حول التغطية التأمينية للمخاطر.
- إدارة المطالبات مع هيئات التأمين.
- الإدارة الداخلية للخطر.
- التواصل مع مختلف المديرين .
- المحاسبة مع مختلف المديرين.

<sup>1</sup> أحمد عبد الله قمحاوي أباطة، مدخل كمي لإدارة الأخطار ورياضيات المال والاستثمار، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الرياض، 2002، ص12.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص58

<sup>3</sup> أحمد عبد الله قمحاوي أباطة، مرجع سبق ذكره، ص25.

- المحاسبة وتوزيع تكاليف الخطر.
- إدارة نشاط المخاطرة.
- منع حدوث الخسارة أو التخفيف منها.

ولكي يقوم مدير المخاطر بهذه المهام لا بد أن يكون " خبيراً بالتعامل مع تسوية المطالبات في كل مجالات التأمين، وأن تكون لديه خلفية قوية عن الهندسة والسلامة الصناعية، ومعلومات قوية عن الطب، وغني عن الذكر أن مدير المخاطر يجب أن يكون محاسباً محترفاً وعلى دراية تامة بأمور إدارة النقدية والتنبؤات المالية، كما ينبغي أن يكون حاصلًا على تعليم قانوني مستفيض، وفوق ذلك كله يلزم أن يكون الشخص كاتباً ممتازاً وخطيباً مفوهاً وأن يكون معروفاً عنه أنه مفاوض ورجل بيع ورجل سياسة بارع<sup>1</sup>، وهذا يعني أن أهمية مدير المخاطر تتأتى من أهمية إدارة المخاطر وأهدافها المسطرة من قبل المؤسسات.

### ثانياً- ضرورة تواجده إستراتيجية لإدارة المخاطر

تتطور عملية إدارة المخاطر بتطوير استراتيجيات إدارتها، حيث تتمثل هذه الاستراتيجيات في الآتي:

- نقل المخاطر إلى جهة أخرى
- تجنبها
- تقليل آثارها السلبية
- قبول بعض أو كل تبعاتها.

وتصنف إدارة المخاطر على مستوى مؤسسي بحيث يكون مصدرها الموظفين أو رأس المال، المنتجات أو الخدمات، أو الزبائن بحيث تشمل:

- التخطيط لكيفية استخدام إدارة المخاطر في المشروع المراد.
- تعيين مدير المخاطر وهو المسئول عن التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة.
- الاحتفاظ بقاعدة بيانات للمؤسسة بحيث تشمل بداية نشاطها وأهميتها.
- إيجاد قنوات لإرسال التقارير للعاملين في إدارة المخاطر تتضمن كل التنبؤات الخاصة بالمخاطر الممكنة (المحتملة).
- إعداد خطط للتخفيف من حدة المخاطر التي تمت مواجهتها.

ويتضح إذن أن إستراتيجية إدارة المخاطر ماهي إلا عملية للتخفيف من التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة لاغتنام الفرص التي تزيد من نجاحها، وتصد من الأرباح المحققة فيها. ولأن الأمر كذلك فإنه يتطلب من المؤسسة وضع إستراتيجية في هذا المجال ، وإن لم تتمكن المؤسسة من تجنب كل المخاطر

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص72.

فإنه بإمكانها التقليل من آثارها، فكل المؤسسات تتقبل مستوى معين من الأخطار والخسائر المرتبطة بها، وإنما توجد إستراتيجية إدارة المخاطر هو بهدف التخفيض من الخسائر قدر الإمكان.

وبهذا المعنى تعد إدارة المخاطر جزء من علم الاقتصاد وهي تعنى بالآتي:<sup>1</sup>

- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين والدائنين والمستثمرين.
  - إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.
  - تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها، وتؤدي إدارة المؤسسات العمليات التي تقوم بها يوما بيوم.
  - العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية، أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المؤسسة ومدير إدارة المخاطر.
  - تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر.
  - إعداد الدراسات قبل الخسائر أو قبل حدوثها وذلك بغرض منعها أو تقليلها ، مع محاولة تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها.
  - حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقة المناسبة لدى عملائها بحماية قدرتها على توليد الأرباح رغم وجود أي خسائر عارضته والتي تؤدي إلى تقليص الأرباح أو عدم تحققها.
- وبالتالي تتمكن المؤسسات من إدارة مخاطرها، ويتفق ذلك مع أمور عدة ترتبط بها ومنها:

- نوعية نشاطها
- ميزة محيطها
- هيكلها التنظيمي
- طبيعتها القانونية

وطبقا لما سبق فإن تواجد هذه الاستراتيجية ضروري ويرتكز على:

- نظام قيادة معين
- نظام اختيار للإستراتيجية المناسبة
- توجيهات للمتطلبات الأساسية للمؤسسة
- تقييم البيئة

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص72



- تمييز، تحليل، تقييم ومناقشة الأخطار
- وهكذا تؤدي الاستراتيجية المناسبة في المؤسسات إلى أداء أدوارها وتحقيق أهدافها حيث تتلخص هذه الأدوار في الآتي:
- تنفيذ الاستراتيجية
- تنمية المزايا التنافسية
- قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات
- المعاونة في اتخاذ القرار
- المعاونة في اتخاذ قرارات التسعير
- رفع تقارير عن المخاطر والتحكم فيها.

### ثالثاً- حدود إستراتيجية إدارة المخاطر

- إن وضع إستراتيجية لإدارة المخاطر مهما كانت متكاملة لا يعني أنها لا حدود لها، ومن الحدود التي تعترض أي إستراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسات نجد الآتي<sup>1</sup>:
- كون القرارات ستكون مقيدة ومحدودة بدرجة عمق بحث وتحليل المخاطرة ومهارة الفرد أو الأفراد القائمين بتقييم المخاطر في مجال إدارة المخاطر؛ لن تضمن إدارة المخاطر التحرر من كل المخاطر، ذلك أن القضاء على المخاطرة لم يكن أبداً أحد مقاصد إدارة المخاطر بل ترتيب أولوية التخصيص المناسب للموارد والوقت الشحيحين.
  - لن تضمن إدارة المخاطر عدم وقوع أحداث معاكسة، إلا أنها تحذر من المشكلات المحتملة ، وتساعد في التركيز على طرق حماية المؤسسة واستمراريتها .
  - سوف تحاول عمليات تقييم المخاطر التعرف على كل المخاطر الهامة إلا أنها مقيدة بالموارد المتاحة، بما في ذلك مدى توافر المعلومات وقدرات العاملين والوقت والميزانية. وبالتالي على المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تصيغ إستراتيجيتها لإدارة المخاطر بما يتيح لهذه المؤسسات مزايا هامة منها:
  - ضمان تركيز المؤسسة على رسالتها وأهدافها وعدم تشتت انتباهها بفعل مؤثرات خارجية.
  - ضمان التزامها بالقواعد التنظيمية والممارسة الأفضل .
  - توفير حماية قانونية كبيرة إذا تطور شيء ما بشكل سيء.
  - تحقيق وفورات كبيرة في تكاليف التأمين.

<sup>1</sup> علاء أحمد إصلاح، إدارة مخاطر الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص ص 86-87

### المطلب الثالث: دور التدقيق الاستراتيجي في إدارة المخاطر وكشف عن الأخطاء

للتدقيق الاستراتيجي دورا فعال في إدارة الأخطار في المؤسسة على إعتبار أنه إحدى الدعائم الأساسية لإرساء نظام إدارة الأخطار بالبحث والتقصي عن الأخطار في الوقت الحالي بما يوفره من معلومات عن التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية، التنافسية، التجارية، السياسية، التشريعية، الاجتماعية والثقافية تساعد المسيرين بذلك على اتخاذ القرارات المناسبة، ويلعب التدقيق الاستراتيجي دورا فعالا في التقصي عن الأخطاء ومعالجتها ويتجسد ذلك من خلال:

#### 1- تحليل البيئة الداخلية

ان تدقيق وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يعد القاعدة المناسبة لكيفية النظر للخطر وكيفية التعامل معه من قبل العاملين بها وكيفية إدارتهم للمخاطر.

#### 2- وضع الاهداف

عملية تدقيق وتحديد الأهداف من قبل الإدارة العليا حيث تستطيع هذه الأخيرة تمييز الأحداث المحتملة التي تؤثر على استراتيجياتها وعليه تشمل هذه العملية على إدار الخطر، فهي تسعى جاهدة لتحقيق التطبيق العملي لها، كما تدعم الأهداف المساندة لمهمة المؤسسة والمتناسقة مع مستوى خطرها.

#### 3- التعرف على الحدث وتمييزه

أحداث داخلية وخارجية تؤثر على إنجاز أهداف المؤسسة، والتدقيق الاستراتيجي يميز بدقة بين الاخطار والفرص فمهمته الأساسية هي جمع المعلومات وإستخدامهم في عملية التنبؤ لإقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

#### 4- تقييم الخطر

تقدير أخطار محللة ومحتملة مع الأخذ بعين الاعتبار اللامكانية وتأثيرها كقاعدة لتحديد كيفية إدارة الأخطار المقيمة على أسس وفواعد واضحة.

**5- المراقبة**

التدقيق الاستراتيجي يسعى دوماً لتطوير نظام المراقبة واجراء التعديلات الضرورية له لجعله يواكب التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة لمواجهة الأخطار التي تعد عملية تكرارية ومتعددة الاتجاهات وهذه المراقبة تامة ومستمرة تسمح القيام بتقييمات منفصلة أو مجتمعة تخدم المؤسسة في مجملها وتمكنها من التأكد من فعالية أنشطة الاستجابة للأخطار.

**6- الإستجابة**

يمكن التدقيق الاستراتيجي الإدارة العليا من اختيار الردود المناسبة للخطر (تجنب، قبول، تخفيض أو شراك الخطر)، كما تطور مجموعة من الأعمال لترتيب الأخطار حسب الأولويات.

## خلاصة الفصل الثالث

- لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرض لمفهوم مصطلح الأداء من مختلف الجوانب والزوايا وبالعلاقتها بالاستراتيجية وتوصلنا إلى:
- ان الأداء ناجع يتطلب تحقيق مختلف أهداف المؤسسة وإرضاء الأطراف الفاعلة وأصحاب المصالح المرتبطة بها.
  - إن الأداء ناجع لا يتأتي إلا من خلال تفعيلها لمفهومين هامين يمثلان شرطا لازما لبلوغ مستوى عالى من الأداء وهما الكفاءة والفعالية، فالمؤسسة الناجحة والمتفوقة ذات الأداء الناجع هي المؤسسة الكفأة في إدارة وتسيير مواردها المتنوعة والفعالة في تحقيق أهدافها وإرضاء مختلف الأطراف المرتبطة بها.
  - تسعى المؤسسات نحو التفوق والتميز في أدائها الشامل وضمان تطويره بالعمل على إنجاز وتفعيل العمليات المرتبطة به، بداية من ضمان القياس دقيق لمختلف جوانب الأداء (الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي).
  - للتدقيق الاستراتيجي دورا فعال في إدارة الأخطار في المؤسسة على إعتبار أنه إحدى الدعائم الأساسية لإرساء نظام إدارة الأخطار.

## الفصل الرابع:

مساهمة التدقيق الاستراتيجي في تحسين  
أداء المؤسسة الاقتصادية بولاية معسكر

**تمهيد**

بعد توضيح في الإطار النظري كل من الإدارة الاستراتيجية والتدقيق الاستراتيجي والتطرق لأسس تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وبعد فحص المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة المشابهة لهذه الدراسة، قمنا بإختيار عينة لدراستها والإجابة على الأسئلة المتضمنة في البحث، وقمنا كذلك بتحديد الأطر المنهجية والوسائل الأنسب لجمع وتحليل البيانات للعينة للوصول إلى أهداف الدراسة.

وقد وقع اختيارنا على قطاع الاقتصادي في ولاية معسكر من خلال مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الرائدة في إقليم الولاية، وذلك لاختبار واقع الإدارة الاستراتيجية وقياس مدى تطبيق لتدقيق الاستراتيجي ومدى مساهمته في تحسين الأداء في هذه المؤسسات. وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كانت كمايلي:

**المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة**

**المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان**

**المبحث الثالث: إختبار الفرضيات والنتائج**

### المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث الطريقة التي من خلالها تم تصميم الدراسة الميدانية، بتحديد أهدافها، المنهج المستخدم، أدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل ومبررات اختيار المؤسسات التي تمت فيها الدراسة الميدانية باستعمال الاستبانة مع عرض، وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها بالاستعمال الطرق الإحصائية وتفسير النتائج ليخلص إلى بعض التوصيات الدراسية.

#### المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وأدوات التحليل المستخدمة

##### أولاً- المنهج المستخدم

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما انه الأسلوب المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى انه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يعرف بانه "أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، او فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>1</sup>، وتم استخدام كذلك المنهج التحليلي، والذي يعرف بانه "أسلوب من أساليب تحليل المضامين الفعلية لظواهر سلوكية، واجتماعية، واقتصادية وسياسية في المجتمعات الإنسانية، ذلك أن هذا المنهج ذو فائدة كبيرة لتحديد العوامل المؤثرة على سلوك الاستهلاك العام لشريحة اقتصادية واجتماعية في مجتمع دون غيره من المجتمعات"<sup>2</sup>. وبالتالي فهوما المنهجين المناسبين للدراسة باعتبارها تهدف إلى معرفة وقياس تطورات الأداء في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر كنتيجة لاعتماد على التدقيق الاستراتيجي وإنجاح الإدارة الاستراتيجية

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000، ص183.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص49.

كما استخدم الباحث لتحليل موضوع الدراسة أسلوب من أساليب المنهج الوصفي المتمثل في أسلوب دراسة الحالة من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية معسكر.

بالإضافة إلى ذلك استخدم الباحث مصدرين أساسيين للبيانات هما:

### 1- المصادر الثانوية

لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والمدخلات في الملتقيات الدولية، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، بالإضافة إلى قواعد البيانات على مختلف المواقع الإلكترونية.

### 2- المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على إدارات المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، ثم تفرغ هذه البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وتم الاعتماد كذلك على المقابلة والملاحظة خلال زيارتنا لمؤسسات عينة الدراسة، لتساعدنا في تفسير نتائج التحليل المحصل عليها.

### ثانياً- أدوات التحليل المستخدمة

بعد جمع الاستبيانات الموزعة تم تفرغ الصالحة منها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الذي يعتبر من أهم وأبرز البرامج التي تهتم بتحليل المعلومات الإحصائية في مجال علم الاجتماع، قمنا بتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية والمعاملات نذكرها فيما يلي:



## 1- مقياس الإحصاء الوصفي

تم الاعتماد على التكرارات المطلقة والنسبية (النسب المئوية)، إضافة إلى المتوسط الحسابي (مقياس نزعة مركزية) لحساب متوسطات الفقرات والمحاور، والانحراف المعياري (مقياس تشتت) لتحديد مدى تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي للعبارة أو المحور.

## 2- معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

تم استخدام هذا المقياس لاختبار وتحليل صدق وثبات فقرات الاستبيان، أي انها تعطي نفس النتيجة لو تم توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، او بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، حيث إذا تجاوز معدل الثبات ألفا كرونباخ عتبة 60 % فإنه دليل على ثبات وصدق فقرات الاستبيان، وكلما زادت قيمة معامل الفا كرونباخ كلما زادت درجة الثبات والصدق بين عبارات الاستبيان، ويدعم اعتماده

## 3- اختبار كولموغوروف - سميرنوف KOLMOGOROV-SMIRNOV

يستخدم لاختبار ما إذا كانت بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ما يسمى أيضا اختبار التوزيع الطبيعي، وفق الفرضيات التالية:

◀ الفرضية العدمية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (إذا كان مستوى المعنوية المحسوب

يفوق مستوى المعنوية المعتمد (0.05))

◀ الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (إذا كان مستوى المعنوية المحسوب

أقل من (0.05))

## 4- معامل الارتباط سبيرمان Spearman Corrélation Coefficient

هو معامل ارتباط رتبي غير معلمي بديل عن معامل الارتباط المعلمي بيرسون (Pearson)، وهو يقيس إتساق بين العبارات والمحور تابع لها، وكذلك مدى قوة العلاقة بين متغيرات، كما يحدد طبيعة العلاقة بينها هل هي طردية أو عكسية، ويأخذ نطاق (-1 إلى 1)، ويكون وفق الفرضيات التالية:

◀ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد ارتباط بين المتغيرين (إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق ((0.05)

◀ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد ارتباط بين المتغيرين (إذا كان مستوى المعنوية المحسوب أقل من ((0.05)

### 5- اختبار مان-ويتني Mann-Whitney

يعد اختبار مان-ويتني هو الإختبار اللامعلمي البدي لإختبار (T) لعينتين مستقلتين Independent Samples T Test ، في حالة عدم توافر شروط الإختبار المعلمي. ويكون وفق الفرضيات التالية:<sup>1</sup>

◀ الفرضية العدمية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي مجتمعين (ويتم قبولها إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق مستوى المعنوية المعتمد ((0.05)

◀ الفرضية البديلة : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي مجتمعين (إذا كان مستوى المعنوية المحسوب أقل من ((0.05)

### 6- اختبار كروسكال وولاس Kruskal Wallis

يعتبر تعميما وامتداد لاختبار مان وتني (Mann Whitney) حيث يستخدم للمقارنة بين عدة متوسطات لمجتمعات مستقلة ، وهو يعمل نفس عمل (One Way Anova) في حالة الاختبارات المعلمية.<sup>2</sup>

### 7- إختبار الإشارة Sign Test

يستخدم هذا الامر لا اختبار فرضية تتعلق بمساواة متوسط متغير يساوى قيمة ثابتة، وهو يعمل نفس عمل One Sample T Test في حالة الاختبارات المعلمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2007، ص157.

<sup>2</sup> أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص169.

<sup>3</sup> نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، بدون ناشر، 2013، ص 144.

## 8- اختبار كندال تاو Test Kendall's Tau

هو معامل ارتباط لامعلمي لقياس العلاقة بين المتغيرات مثله مثل معامل الارتباط سبيرمان (Spearman)، لكن يختلف عنه من حيث نتيجة معامل الارتباط الذي تكون دائماً أقل من معامل الارتباط سبيرمان، وأقرب لدرجة التأثير (معامل الإنحدار) في الإختبارات المعلمية، لذا سيتم استخدامه كبديل لمعامل الإنحدار في التوزيع الغير طبيعي.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

## أولاً- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة الناشطة بولاية معسكر، بمختلف نشاطاتها.

## ثانياً- عينة الدراسة

اعتمد الباحث في اختيار العينة على الطرق غير الاحتمالية التي لا يعتمد فيها اختيار المفردات على العشوائية، والتي لا يكون الغرض منها التعميم، ولكن لدراسة سير اتجاه الظاهرة المدروسة، وأهم نوع من العينات التي استخدمت هي العينة المستهدفة، وفي هذا النوع من العينات يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له أهداف الدراسية.

بما أن موضوع الدراسة حديث، وتطبيقه من طرف المؤسسات الكبيرة قليل، ونادر بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أجل القيام بالدراسة الميدانية فقد تم اختيار مجموعة من المؤسسات التي تنشط على مستوى ولاية معسكر، وقد جاء اختيارنا بناء على معطيات سابقة حول هذه المؤسسات، واعتمد في ذلك الباحث على الاتصال المسبق بالمؤسسات ثم تحديد ما إذا كانت تطبق هذا الأدوات حتى ولو بشكل جزئي وبتسميات مختلفة عن التدقيق الاستراتيجي، وإذا كان الجواب إيجابي يتم تنقل إليهم وتوزيع الاستبانة على إطرار المؤسسة، مع التأكيد أن اختيار هذه المؤسسات جاء كذلك نتيجة لأسباب التالية:

- محدودية الباحث ولاعتبارات الوقت، والجهد، التكلفة.

- التعاون الذي أبداه مسؤولي هذه المؤسسات بتقديم يد المساعدة والتسهيلات اللازمة بسبب إهتمامهم بالطلبة والباحثين من جهة وبالموضوع الدراسة من جهة أخرى

وشملت الدراسة 16 المؤسسة هي كالتالي:

- مؤسسة سونلغاز SONALGAZ
- مؤسسة إتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM
- مؤسسة نفطال NAFTAL
- مؤسسة بتروسار PETROSER
- مؤسسة صناعة قارورات الغاز BAG
- مؤسسة إيرقوت IRRIGOUT
- شركة الأشغال وهندسة الطرق ETGR
- مؤسسة الجزائرية للمواد الفيتو صحية ALPHYT
- مؤسسة بوليتراف POLYTRAV
- مؤسسة البيترولوية سيترغاز CITERGAZ
- مؤسسة مزوغي إتوزا MEZOUGH I ET ETOSA
- مؤسسة بوليمما للتعبئة والتغليف POLYMA-INDUSTRY
- ملبنة الأمير تيزي
- مؤسسة فيلامب FILAMP
- المؤسسة الوطنية للدهن ENAP PEINTURES
- المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت SNTA

ووزعة الاستبانة لكل من يشغل وظائف قيادية في المؤسسة على مستوى الإدارة العليا ورؤساء مصالح وأقسام والمدققين الداخليين إن وجدو على مستوى المؤسسات المعنية، وذلك للارتباط الوثيق بين الموضوع البحث وكذلك لما هو متوقع أن يكون لديهم مستوى تعليمي عالي يسهل الاتصال بينهم وبين الباحث، وتم توزيع 110 استبانة في المؤسسات المعنية وتم استرجاع 103 استبيان أي بنسبة 93.63%، في حين بلغ عدد الاستبيانات غير صالحة 11 استبانة أي بنسبة 10 % من عدد الاستبيانات الموزعة، وعلية كان عدد الاستبيانات الصالحة 92 استبانة، أي ما يعادل 83.63 % من الاستبيانات الموزعة.

## المطلب الثالث: أداة الدراسة

بعد الإطلاع على الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وبناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث كأداة أساسية هي "الاستبيان"، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على عبارات الاستبيان، كما اعتمدنا أيضاً على الملاحظة، من خلال زيارتنا لأقسام وإدارات هذه المؤسسات، قمنا بملاحظة وتسجيل كل ما له علاقة بموضوع البحث، من تجهيزات الموجودة، وتنظيم الأعمال المعمول به، وكذا سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وهذا بهدف مساعدتنا في تحليل وتفسير بعض العبارات.

وبعد مراجعة الدراسات السابقة والخاصة بالدراسات الميدانية بشكل محدد، وبالاعتماد على ما جاء في النظري للدراسة، قمنا بتصميم الاستبيان وتم تقسيمه على جزأين أحدهما للمعلومات الشخصية العامة لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي: ملكية المؤسسة، الوظيفة، النوع، العمر، سنوات الخبرة والمستوي التعليمي، والهدف من اعتمادنا هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات العينة على مختلف العبارات الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان.

أما الجزء الثاني فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بمساهمة التدقيق الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وتم تقسيمه على 3 محاور رئيسية بمجموع 59 عبارة، وكانت محاور الاستبيان كما يلي:

- المحور الأول: تضمن واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة (تضمن 21 عبارة)
- المحور الثاني: تضمن مدى اهتمام المؤسسة بالتدقيق الاستراتيجي (تضمن 16 عبارة)
- المحور الثالث: تضمن مستوى الأداء في المؤسسة (تضمن 22 عبارة)، وتم تقسيمه لأربعة فقرات حسب أبعاد الأداء:

- البعد الاقتصادي (6 عبارات)
- البعد التنظيمي (6 عبارات)
- البعد الاجتماعي (5 عبارات)
- البعد البيئي (5 عبارات)

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

- غير موافق تماما: 1

- غير موافق: 2

- محايد: 3

- موافق: 4

- موافق تماما: 5

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في المحاور الدراسة، تم تقسيم مدى الدرجة (5-1=4) على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول أي (5/4=0.80)، وبعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد. نجد مدى كل بعد كما يلي:

- غير موافق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال [1.80 – 1.00]

- غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال [2.60 – 1.81]

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال [3.40 – 2.61]

- موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال [4.20 – 3.41]

- موافق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال [5.00 – 4.21]

#### المطلب الرابع: صدق وثبات الأداة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، وعل هذا الأساس تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لتحكيمه، واعتمدنا على اختبارات الاتساق الداخلي والبنائي واختبار الثبات

## أولاً- صدق المحكمين

تم اختبار صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين حيث تم عرض استبيان التحكيم (الملحق رقم 2) على مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة معسكر وجامعة أدرار (الملحق رقم 3) لتقرير مدى مناسبة وصلاحيه العبارات الواردة بكل محور ومدى اتساقها مع محتويات كل مجال وتحقيق الهدف الذي أعدت من أجله مع وضوح الصياغة وبعد مراجعة الأستاذ المشرف، فقد تم إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون بالحذف أو التعديل أو الإضافة حيث أصبحت الأداة صالحة للتطبيق الميداني، وقد كانت أغلب التعديلات على مستوى المحور الثالث الذي تم تعديله عدة مرات ليتناسب مجال المحور الذي يتعلق بتحسين الأداء الشامل في المؤسسة وتم إدراج أبعاد الأداء الأربعة (الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي).

## ثانياً- ثبات وصدق الاستبيان (الفا كرونباخ)

تم اختبار درجة الثبات وصدق العبارات كل محور من المحاور الاستبيان من خلال ألفا-كرونباخ والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 4 - 1: قيم ثبات وصدق الاستبيان (الفا كرونباخ)

رقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1	واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة	21	0.921	0.959
2	مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي في المؤسسة	16	0.934	0.966
3	مستوى الأداء المؤسسة	22	0.766	0.875
	المجموع	59	0.948	0.973

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

من خلال (الجدول 4 - 1) نلاحظ الثبات الاستبيان، حيث تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.766 و0.921)، وهذا يدل على وجود ثبات قوي ومقبول، حيث تحصل المحور الثاني (مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي في المؤسسة) على أكبر قيمة لمعامل ألفا كرونباخ والتي تقدر بـ (0.921) وهي أكبر من (0.6) وهذا يدل على وجود ثبات قوي ومقبول، بينما تحصل المحور الثالث (مستوى الأداء المؤسسة)

على ادني قيمة لمعامل الفا كرونباخ والتي قدرت بـ (0.766) وهي أكبر من (0.6) والتي تدل أيضا على وجود ثبات قوي ومقبول، بينما بلغ الثبات الكلي للاستبيان (0.948) والتي تدل على وجود ثبات قوي ومقبول، مما يؤكد على أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه.

ونلاحظ كذلك ان معامل صدق (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) عالي لمحاور الاستبيان، حيث يتراوح بين (0.875 و 0.966)، فيما بلغ صدق الإجمالي للاستبيان (0.973)، ما يدل على صدق مختلف بياناته.

### ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

قبل حساب الاتساق الداخلي قمنا باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرنوف test de kolmogorov smirnov وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول 4 - 2: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

رقم	عنوان المحور	عدد العبارات	اختبار (K-S)	SIG
1	واقع الإدارة الاستراتيجية	21	0.115	0.004
2	مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي	16	0.101	0.021
3	مستوى الأداء في المؤسسة	22	0.108	0.010

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

نلاحظ من خلال (الجدول 4-2)، ان نتيجة اختبار كولموغوروف - سميرنوف يظهر ان القيمة الاحتمالية (SIG)، اصغر من (0.05) لجميع محاور الدراسة، مما يدل على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي، مما يؤدي إلى حساب الاتساق الداخلي ، والصدق البنائي، باستخدام معامل الارتباط سبيرمان، واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الغير المعلمية.

### رابعاً- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

#### 1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة والمعدل الكلي لعباراته.



## الجدول 4 - 3 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول واقع الإدارة الاستراتيجية

القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط سبيرمان	العبارات	
0.000	0.577	تمتلك المؤسسة رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقي قبول جميع أعضاء المؤسسة	1
0.000	0.768	تمتلك المؤسسة أهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة	2
0.000	0.540	الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف	3
0.000	0.666	الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف المؤسسة وفق مطالب البيئة المحيطة	4
0.000	0.595	تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهداف وسياساتها واستراتيجياتها المالية	5
0.000	0.737	تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها	6
0.000	0.594	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية	7
0.000	0.559	تمتلك المؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير	8
0.001	0.347	لديها الإمكانيات اللازمة للبحث والتطوير	9
0.000	0.772	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة	10
0.000	0.720	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة	11
0.000	0.488	تراعي المؤسسة عند تنفيذ الاستراتيجيات القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الاستراتيجي.	12
0.000	0.651	تقوم المؤسسة بمراقبة الاستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الاستراتيجية تحقق أهدافها الموضوعية	13
0.000	0.669	يوجد في مؤسستكم إدارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي	14
0.000	0.751	تولى إدارة المؤسسة اهتمام كبير للإدارة الاستراتيجية	15

0.000	0.394	تتولى الإدارة العليا مهام التخطيط الاستراتيجي	16
0.000	0.371	المؤسسة على إطلاع بكل ما هو حديث من نماذج إستراتيجية	17
0.000	0.627	تستخدم الإدارة الاستراتيجية المعلومات الواردة من مختلف المصالح والمديريات في التخطيط الاستراتيجي	18
0.000	0.643	تسخر المؤسسة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	19
0.000	0.695	تساعد الاستراتيجية على إيجاد إطار متناسق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية	20
0.000	0.689	تعمل المؤسسة على تقليص الإنحرافات بين الأهداف المحققة والمسطرة لاستراتيجيتها في الوقت المناسب	21

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

من خلال (الجدول 4-3) نلاحظ بأن معامل الارتباط بيرسون تتراوح قيمته ما بين (0.347 و 0.768)، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف إلى متوسط، إذ نجد بأن الارتباط متوسط ومتقارب لكل عبارات المحور، حيث تحصلت العبارة رقم 9 (لديها الإمكانيات اللازمة للبحث والتطوير) على أدنى قيمة ارتباط والتي قدرت بـ (0.346) والتي تدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بالمجموع الكلي للمحور، بينما تحصلت العبارة رقم 2 (تمتلك المؤسسة أهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة) على أكبر قيمة ارتباط والتي قدرت بـ (0.768) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بالمجموع الكلي للمحور، ونلاحظ كذلك بأن مستوى المعنوية (sig) لكل عبارات الفقرة يساوي (0.000)، أي أن العبارات دالة إحصائيا عند مستوي المعنوية 0.05 (5%)، وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## 1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

يوضح (الجدول 4-4) معاملات الارتباط سبيرمان، بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني خاص بمستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي، والمعدل الكلي للعباراته.

## الجدول 4 - 4: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي

مستوى المعنوية (sig)	معامل الارتباط سبيرمان	العبارات
0.000	0.584	1 تتوفر المؤسسة على إدارة أو لجنة خاصة بالتدقيق
0.000	0.731	2 تنظم وتشارك المؤسسة في الندوات والملتقيات الخاصة بالتدقيق
0.000	0.847	3 يقوم المدقق بإجراء اجتماعات مع الأفراد المعنيين قبل وبعد نهاية مهمة التدقيق لمناقشة الأهداف والنتائج
0.000	0.881	4 يستعمل المدقق المنهجية الخاصة بالتدقيق في جمع وتحليل المعلومات واستخدام أدوات القياس من معايير ( مرجعيات، مؤشرات ونسب) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والإختلالات وتقديم التوصيات ضمن التقرير النهائي
0.000	0.810	5 يقوم المدقق بتدقيق البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة
0.000	0.722	6 يقوم المدقق بتدقيق التناسق بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف العمليات
0.000	0.746	7 يقوم المدقق بتدقيق مختلف مراحل بناء خطتها الاستراتيجية
0.000	0.852	8 يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الأهداف لاستغلال الفرص ومواجهة الصعوبات
0.000	0.751	9 يقوم المدقق بتدقيق تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الاستراتيجية
0.000	0.475	10 يقوم المدقق بتدقيق تحديد وإسناد المهام للأفراد القائمين فعلا على هذه المهام
0.000	0.720	11 يقوم المدقق بتدقيق تحديد أولويات الخطة حتى لا تحيد عن مسارها
0.000	0.714	12 يقوم المدقق بتدقيق مدى توفر المرونة اللازمة لمواجهة المخاطر والتغيرات
0.000	0.598	13 يقوم المدقق بتدقيق استغلال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف
0.000	0.623	14 يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الموارد والإمكانات المسخرة لتنفيذ الخطة
0.000	0.681	15 يقوم المدقق بتدقيق كفاءة وقدرة المديرين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية
0.000	0.572	16 يقود التدقيق الاستراتيجي إلى نجاح الإدارة الاستراتيجية في جميع مراحلها

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

من خلال (الجدول 4-4) نلاحظ بأن معامل الارتباط سبيرمان تتراوح قيمته ما بين (0.475 و0.861)، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط إلى قوي، إذ نجد بأن الارتباط متوسط ومتقارب لكل عبارات المحور، حيث تحصلت العبارة رقم 10 (يقوم المدقق بتدقيق تحديد وإسناد المهام للأفراد القائمين فعلا على هذه المهام) على أدنى قيمة ارتباط والتي قدرت بـ (0.475) والتي تدل على وجود ارتباط طردي متوسط بالمجموع الكلي للمحور، بينما تحصلت العبارة رقم 4 (يستعمل المدقق المنهجية الخاصة بالتدقيق في جمع وتحليل المعلومات واستخدام أدوات القياس من معايير ( مرجعيات، مؤشرات ونسب) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والإختلالات وتقديم التوصيات ضمن التقرير النهائي) على أكبر قيمة ارتباط والتي قدرت بـ (0.881) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بالمجموع الكلي للمحور، ونلاحظ كذلك أن مستوى المعنوية (sig) لكل عبارات الفقرة تساوى 0، أي أن العبارات دالة إحصائيا عند مستوي المعنوية 0.05 (5%)، وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

### أ- صدق الاتساق الداخلي للفقرة الأولى البعد الاقتصادي من المحور الثالث

(الجدول 4-5) يوضح معاملات الارتباط، بين كل عبارة من عبارات الفقرة الأولى خاصة بمستوى الأداء البعد الاقتصادي، والمعدل الكلي لعبارات الفقرة الأولى.

الجدول 4 - 5: الاتساق الداخلي للفقرة الأولى البعد الاقتصادي في المحور الثالث مستوى أداء المؤسسة

مستوى المعنوية (sig)	معامل ارتباط سبيرمان	العبارات	
0.000	0.587	يوجد تحسن مستمر في مردودية وربحية المؤسسة وتطور إيجابي في مختلف نتائجها المالية ومؤشراته الاقتصادية	1
0.000	0.784	تحقق المؤسسة أهدافها الاقتصادية الموضوعة	2
0.000	0.586	تساهم المؤسسة في خلق قيمة مضافة	3
0.000	0.379	تحقق المؤسسة توسع في حصتها السوقية	4
0.000	0.846	تحقق المؤسسة تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات عاملة في نفس المجال.	5
0.000	0.615	للمؤسسة صورة متميزة في مجال عملها لإرضاء مساهميها واجتذاب مساهمين جدد	6

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

من خلال (الجدول 4 - 5) نلاحظ بأن معامل الارتباط سبيرمان تتراوح قيمته ما بين (0.379 و0.846)، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف إلى متوسط، حيث تحصلت العبارة رقم 4 (تحقق المؤسسة توسع في حصتها السوقية) على أدنى قيمة ارتباط والتي قدرت بـ (0.379) والتي تدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بالمجموع الكلي للفقرة، بينما تحصلت العبارة رقم 5 (تحقق المؤسسة تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات عاملة في نفس المجال) على أكبر قيمة ارتباط والتي قدرت بـ (0.846) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بالمجموع الكلي للفقرة، ونلاحظ كذلك أن مستوى المعنوية (sig) لكل عبارات الفقرة تساوى 0، أي أن العبارات دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 (5%)، وهذا يدل على أن عبارات الفقرة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي للفقرة الثانية التنظيمي من المحور الثالث

(الجدول 4-6) يوضح معاملات الارتباط، بين كل عبارة من عبارات الفقرة الثانية خاصة بمستوى الأداء البعد التنظيمي، والمعدل الكلي لعبارات الفقرة الثانية.

الجدول 4 - 6: الاتساق الداخلي للفقرة الثانية البعد التنظيمي في المحور الثالث مستوى أداء المؤسسة

مستوى المعنوية (sig)	معامل ارتباط سبيرمان	العبارات	
0.000	0.796	للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بتوجيه نشاطها في اتجاه استراتيجي جديد	1
0.000	0.541	للمؤسسة تكامل وتناسق وتعاون بين مختلف مصالحها	2
0.000	0.483	للمؤسسة نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها واستراتيجيتها	3
0.000	0.835	للمؤسسة سياسات واضحة تضمن توازنها الهيكلي	4
0.000	0.801	تقوم المؤسسة بتشخيص نقاط الضعف وتعمل على معالجتها	5
0.000	0.573	يتسق الهيكل التنظيمي مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة	6

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

من خلال (الجدول 4-6) نلاحظ بأن معامل الارتباط بيرسون تتراوح قيمته ما بين (0.483-0.835)، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط إلى قوي، إذ نجد بأن الارتباط متوسط ومتقارب لكل عبارات المحور، حيث تحصلت العبارة رقم 3 (للمؤسسة نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها واستراتيجيتها) على أدنى قيمة ارتباط والتي قدرت بـ (0.483) والتي تدل على وجود ارتباط طردي متوسط بالمجموع الكلي للفقرة، بينما تحصلت العبارة رقم 4 (للمؤسسة سياسات واضحة تضمن توازنها الهيكلي) على أكبر قيمة ارتباط والتي قدرت بـ (0.812) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بالمجموع الكلي للفقرة، ونلاحظ كذلك أن مستوى المعنوية (sig) لكل عبارات الفقرة تساوى 0، أي أن العبارات دالة إحصائياً عند مستوي المعنوية 0.05 (5%)، وهذا يدل على أن عبارات الفقرة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج- صدق الاتساق الداخلي للفقرة الثالثة البعد الاجتماعي من المحور الثالث

يوضح (الجدول 4-7) معاملات الارتباط، بين كل عبارة من عبارات الفقرة الثالثة خاصة بمستوى الأداء البعد الاجتماعي، والمعدل الكلي لعبارات الفقرة الثالثة.

الجدول 4 - 7: الاتساق الداخلي للفقرة الثالثة البعد الاجتماعي في المحور الثالث مستوى أداء المؤسسة

مستوى المعنوية (sig)	معامل ارتباط سبيرمان	العبارات	
0.016	0.250	تساهم المؤسسة في تحسين مستويات المعيشية للموظفين (الرفاهية الاجتماعية)	1
0.003	0.306	تحقق المؤسسة مستوى مقبول من الرواتب والأجور	2
0.000	0.545	تسقطب المؤسسة الكفاءات البشرية المتوفرة في محيط المؤسسة وتعمل على تكوينها وتنمية معارفها واستثمار فيها	3
0.000	0.505	للمؤسسة سمعة طيبة وهناك تحسن دائم لصورتها في المجتمع	4
0.000	0.793	تعمل المؤسسة على تفعيل الإبداع والابتكار وتشجيع البحث والتطوير	5

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

من خلال (الجدول 4-7) نلاحظ بأن معامل الارتباط بيرسون تتراوح قيمته ما بين (0.250 و 0.793)، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط، حيث تحصلت العبارة رقم 1 (تساهم المؤسسة في تحسين مستويات المعيشية للموظفين (الرفاهية الاجتماعية)) على أدنى قيمة ارتباط والتي قدرت بـ (0.250) والتي تدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بالمجموع الكلي للفقرة، بينما تحصلت العبارة رقم 5 (تعمل المؤسسة على تفعيل الإبداع والابتكار وتشجيع البحث والتطوير) على أكبر قيمة ارتباط والتي قدرت بـ (0.793) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بالمجموع الكلي للفقرة، ونلاحظ كذلك أن مستوى المعنوية (sig) لكل عبارات الفقرة بين (0.016 و 0)، أي أن العبارات دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 (5%)، وهذا يدل على أن عبارات الفقرة صادقة لما وضعت لقياسه.

د- صدق الاتساق الداخلي للفقرة الرابعة البعد البيئي من المحور الثالث

يوضح (الجدول 4-8) معاملات الارتباط، بين كل عبارة من عبارات الفقرة الرابعة خاصة بمستوى الأداء البعد البيئي، والمعدل الكلي لعبارات الفقرة الرابعة.

## الجدول 4 - 8: الاتساق الداخلي للفقرة الرابعة البعد البيئي في المحور الثالث مستوى أداء المؤسسة

الرقم	العبارات	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية (sig)
1	تولي المؤسسة أهمية بالغة لبرامج السلامة والأمن الصناعي	0.654	0.000
2	للمؤسسة آلية لتسيير النفايات الصلبة داخل المؤسسة	0.836	0.000
3	تتخذ المؤسسة إجراءات للحفاظ على البيئة وحمايتها (الحد من التلوث، الحد من انبعاثات الغازات، تقليص إنتاج النفايات)	0.768	0.000
4	للمؤسسة نظام خاص بالإدارة البيئية ومسجلة في مواصفات الإيزو 14001	0.423	0.000
5	تقوم المؤسسة باختيار أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية واختيار وسائل التخفيف من التأثير السلبي	0.812	0.000

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

من خلال (الجدول 4-8) نلاحظ بأن معامل الارتباط بيرسون تتراوح قيمته ما بين (0.423 و 0.836)، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط إلى قوي، إذ نجد بأن الارتباط متوسط ومتقارب لكل عبارات المحور، حيث تحصلت العبارة رقم 2 (للمؤسسة آلية لتسيير النفايات الصلبة داخل المؤسسة) على أكبر قيمة ارتباط والتي قدرت بـ (0.836) والتي تدل على وجود ارتباط طردي قوي بالمجموع الكلي للفقرة، بينما تحصلت العبارة رقم 4 (للمؤسسة نظام خاص بالإدارة البيئية ومسجلة في مواصفات الإيزو 14001) على أدنى قيمة ارتباط والتي قدرت بـ (0.423) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بالمجموع الكلي للفقرة، ونلاحظ كذلك أن مستوى المعنوية (sig) لكل عبارات الفقرة تساوى 0، أي أن العبارات دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 (5%)، وهذا يدل على أن عبارات الفقرة صادقة لما وضعت لقياسه.

## خامساً- صدق الاتساق البنائي ل فقرات المحور الثالث

من أجل ضمان اتساق المحور الثالث مع فقراته، تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب قيمة الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والقيمة الكلية للمحور الثالث، ويتضح ذلك في الجدول التالي



## الجدول 4 - 9: الاتساق البنائي لفقرات المحور الثالث

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (sig)
1	مستوى الأداء البعد الاقتصادي	0.707	0.000
2	مستوى الأداء البعد التنظيمي	0.870	0.000
3	مستوى الأداء البعد الاجتماعي	0.824	0.000
4	مستوى الأداء البعد البيئي	0.398	0.000

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

من خلال (الجدول 4-9) نلاحظ بأن معامل الارتباط سبيرمان تتراوح قيمته بين ( 0.398 و 0.870)، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي للفقرات الثلاثة أولى وارتباط ضعيف بالنسبة لفقرة رقم 4 (مستوى الأداء البعد البيئي) بـ (0.398)، بينما كان اكبر ارتباط للفقرة رقم 2 (مستوى الاداء البعد التنظيمي) بـ (0.870) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للمحور، كما نلاحظ بأن مستوى المعنوية (sig) لكل فقرات المحور تساوي 0، أي أن العبارات دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 (5%)، وهذا يدل على أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

## المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان

سنحاول في هذا المبحث تحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة ومتغيرات الدراسة

## المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

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

## أولاً- توزيع أفراد العينة حسب نوع ملكية المؤسسة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير ملكية المؤسسة

الجدول 4 - 10: توزيع أفراد العينة حسب نوع ملكية المؤسسة

ملكية المؤسسة	التكرار	نسبة المئوية
عامة	68	73.9%
خاصة	24	26.1%
المجموع	92	100%

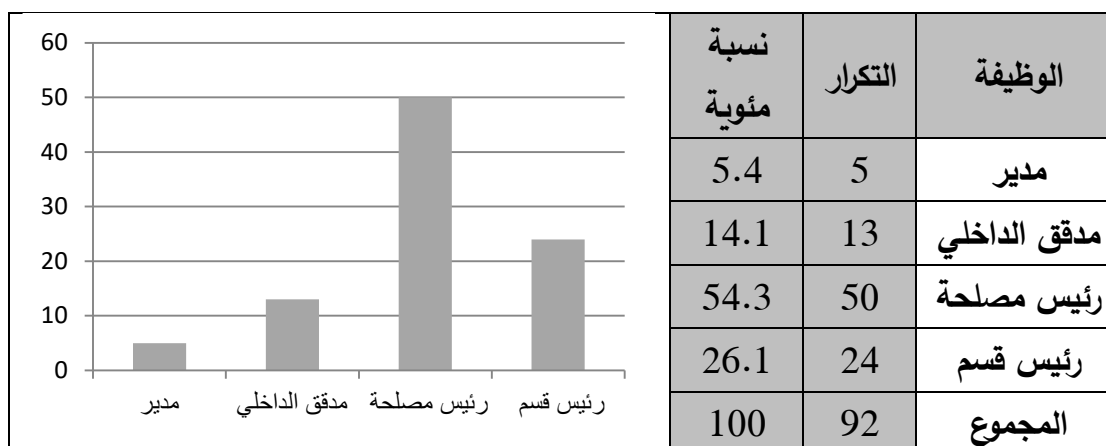
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال (الجدول 4-10) أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون للمؤسسات العمومية بـ 68 فرد بنسبة (73.9%)، في حين بلغ أفراد العينة الذين ينتمون للمؤسسات الخاصة 24 فرد بنسبة (26.1%).

## ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

## الجدول 4 - 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



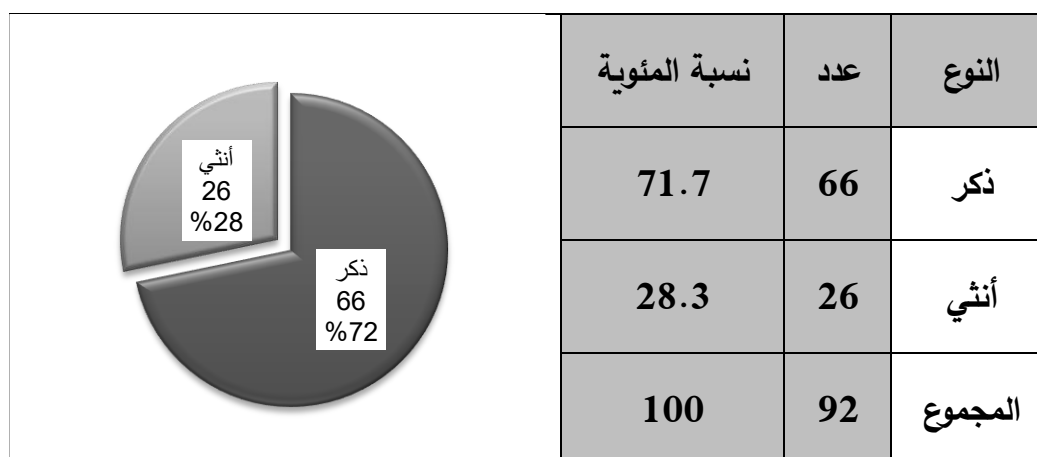
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال (الجدول 4-11) أن 50 فرد من عينة الدراسة يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة (54.3%)، في حين بلغ الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس قسم 24 فرد بنسبة (26%)، أي أن أغلب عينة الدراسة يمثلون الإدارة الوسطي، في حين بلغ الأفراد الذين يشغلون منصب مدقق الداخلي 13 فرد بنسبة (14.1%)، في حين بلغ الأفراد الذين يشغلون منصب مدير 5 أفراد بنسبة (5.4%)، والذين يمثلون الإدارة العليا.

## ثالثاً- توزيع أفراد العينة حسب النوع

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

## الجدول 4 - 12: توزيع أفراد العينة حسب النوع



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

نلاحظ من خلال (الجدول 4-12) أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ 66 فرد بنسبة (71.7%)، في حين بلغ عدد الإناث 26 فرد بنسبة (28.3%)، وذلك راجع لخصوصيات القطاع الاقتصادي الذي يستقطب الذكور أكثر من الإناث بسبب ما يميزه من خصوصيات، كالمناطق التي تتواجد فيها المؤسسات الاقتصادية التي تكون عادة بعيدة عن المدن، والتنقل في المهمات.

#### رابعاً- توزيع أفراد العينة حسب السن

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول 4 - 13: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	نسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	0
من 25 - 35 سنة	49	53.3
من 35 - 45 سنة	30	32.6
أكبر من 45 سنة	13	14.1
المجموع	92	100

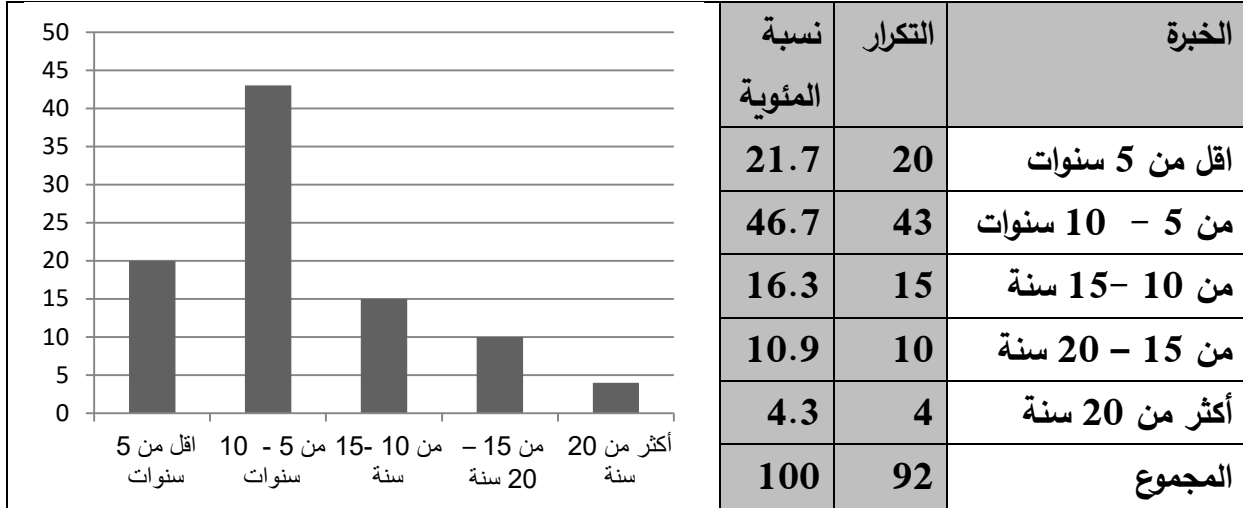
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال (الجدول 4-13) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن، أن الفئة العمرية (من 25-35 سنة)، بلغ عدد أفرادها 49 بنسبة (53.3%)، أي أن أغلب أفراد العينة هم شباب، ما يفسر أن هذه المؤسسات تستقطب الكفاءات الشابة لما يتميزون به من حماس ورغبة في كسب الخبرة، ثم تأتي الفئة العمرية (من 35 - 45 سنة)، بنسبة (32%) بتكرار 30 فرد، تليها الفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) بـ 13 فرد بنسبة (14.1%)، في حين الفئة العمرية (أقل من 25 سنة)، لم تتضمن العينة أي فرد، وذلك لأن الوظائف القيادية في المؤسسة تتطلب وجود خبرة وأقدمية في المؤسسة والتي لا تتوفر عليها هذه الفئة.

## خامسا- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول 4 - 14: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



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

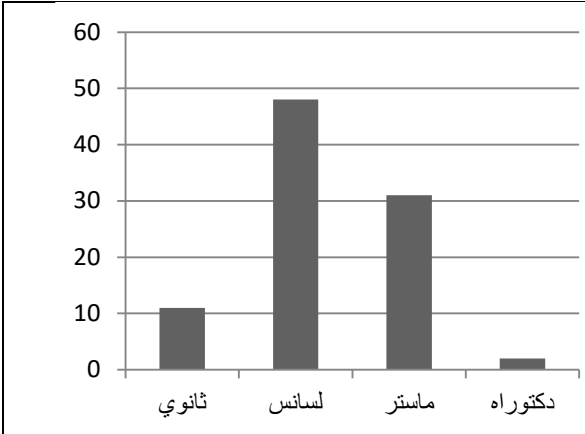
من خلال (الجدول 4-14) نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين تنحصر خبرتهم بين (5 و 10 سنوات) هم الفئة الأكبر بنسبة (46.7%)، يليها الأفراد الذين لهم خبرة أقل من (5 سنوات) 20 فرد بنسبة (21.7%)، وهذا راجع لأن المؤسسات تستقطب فئة الشباب خريجي الجامعات، ثم يليهم الأفراد الذين لهم خبرة من (10 إلى 15 سنة) بنسبة (16.3%) بتكرار 15 فرد، بينما بلغ الأفراد الذين تنحصر خبرتهم بين (15 و 20 سنة) 10 أفراد بنسبة (10.9%)، وأخيرا كان الأفراد الذين تفوق خبرتهم (20 سنة) 4 أفراد بنسبة (4.3%).

## سادسا- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول 4 - 15: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوي	التكرار	نسبة المئوية
ثانوي	11	12
لسانس	48	52.2
ماستر	31	33.7
دكتوراه	2	2.2
المجموع	92	100



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

نلاحظ من الجدول المستوى التعليمي ان المؤهل العلمي الغالب على أفراد العينة هو شهادة ليسانس بنسبة (52.2%)، ويليه شهادة ماستر بنسبة (33.7%)، أي ان أغلب أفراد العينة هم من حاملي الشهادات وبالتالي يتمتعون بكفاءات عالية، ثم المستوى الثانوي بنسبة (12%)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يحملون مؤهل العلمي دكتوراه (2.2%)، وهي الأقل وذلك لأن أغلب المتحصلون على شهادة الدكتوراه يتوجهون للبحث العلمي في الجامعات ومخابر البحث.

#### المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمحور الأول واقع الإدارة الاستراتيجية

فيما يلي الجدول يوضح نتائج تحليل العبارات المحور الأول لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ودرجة الموافقة لكل فقرة مع ترتيب عبارات حسب درجة الموافقة، بهدف معرفة واقع الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

## الجدول 4 - 16: نتائج تحليل المحور الأول الخاص بواقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رتب
تمتلك المؤسسة رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقي قبول جميع أعضاء المؤسسة	3.728	0.865	23.20%	1
تمتلك المؤسسة أهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة	3.597	0.902	25.08%	4
الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف	3.565	0.868	24.35%	7
الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف المؤسسة وفق مطالب البيئة المحيطة	3.380	0.887	26.24%	13
تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهداف وسياساتها واستراتيجياتها المالية	3.521	1.073	30.47%	8
تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها	3.282	1.234	37.60%	16
تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية	3.271	1.139	34.82%	18
تمتلك المؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير	3.630	0.847	23.33%	3
لديها الإمكانيات اللازمة للبحث والتطوير	3.445	1.02	29.61%	12
تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة	3.271	0.839	25.65%	18
تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة	3.304	0.835	25.27%	15
تراعي المؤسسة عند تنفيذ الاستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الاستراتيجي.	3.163	0.892	28.20%	20

1	تقوم المؤسسة بمراقبة الاستراتيجية بصورة مستمرة	3.652	0.869	23.80%	2
3	ومنظمة للتأكد من أن الاستراتيجية تحقق أهدافها				
	الموضوعة				
1	يوجد في مؤسستكم إدارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي	3.076	1.242	40.38%	21
4					
1	تولى إدارة المؤسسة اهتمام كبير للإدارة الاستراتيجية	3.282	0.881	26.84%	16
5					
1	تتولى الإدارة العليا مهام التخطيط الاستراتيجي	3.587	0.962	26.82%	6
6					
1	المؤسسة على إطلاع بكل ما هو حديث من نماذج إستراتيجية	3.456	0.717	20.75%	11
7					
1	تستخدم الإدارة الاستراتيجية المعلومات الواردة من	3.315	0.948	28.60%	14
8	مختلف المصالح والمديريات في التخطيط الاستراتيجي				
1	تسخر المؤسسة بالإمكانات البشرية والمادية اللازمة	3.597	0.995	27.66%	4
9	لتحقيق الأهداف الاستراتيجية				
2	تساعد الاستراتيجية على إيجاد إطار متناسق لاتخاذ	3.5	0.919	26.26%	9
0	القرارات الاستراتيجية				
2	تعمل المؤسسة على تقليص الانحرافات بين الأهداف	3.5	1.114	31.83%	9
1	المحققة والمسطرة لاستراتيجيتها في الوقت المناسب				
	المجموع العام للمحور	3.434	0.597	17.38%	/

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

من خلال (الجدول 4-16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول تنحصر بين (3.076 و3.728)، الذي يفسر بأن درجة الموافقة لعبارات المحور الأول من محايد إلى موافق، وسنحاول معرفة الأراء عينة الدراسة للعبارات وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.728)، وانحراف معياري (0.865)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة رسالة ورؤية



إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقي قبول جميع أعضاء المؤسسة، وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغ (23.2%).

وجاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.652)، وانحراف معياري (0.869)، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تقوم بمراقبة الاستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الاستراتيجية تحقق أهدافها الموضوعية، وذلك ما يدعمه معامل الاختلاف بين الإجابات الذي بلغ (23.8%).

واحتلت العبارة رقم 8 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.630)، وانحراف معياري (0.847)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير، وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغ (23.33%).

وجاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.597)، وانحراف معياري (0.902)، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة أهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة، وذلك ما يدعمه معامل الاختلاف بين الإجابات الذي بلغ (25.8%).

وجاءت العبارة رقم 19 في المرتبة الرابعة كذلك مع العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي بلغ (3.597)، وانحراف معياري (0.995)، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تسخر بالإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، في حين بلغ معامل الاختلاف (25.8%) ما يدل على تجانس إجابات حول هذه العبارة.

وجاءت العبارة رقم 16 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.587)، وانحراف معياري (0.962)، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تتولى مهام التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا، في حين بلغ معامل الاختلاف (26.82%) ما يدل على تجانس إجابات حول هذه العبارة.

أما العبارة رقم 3 فاحتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.565)، وانحراف معياري (0.868)، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة هيكل

تنظيمي واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف، وذلك ما يدعمه معامل الاختلاف بين الإجابات الذي بلغ (24.35%).

وجاءت العبارة رقم 5 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.521)، وانحراف معياري (1.073)، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تقوم بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهداف وسياساتها واستراتيجياتها المالية، وبلغ معامل الاختلاف (30.47%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة.

وجاءت كل من العبارة رقم 20 و 21 في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (3.5)، وانحراف معياري (0.919) و(1.114) على الترتيب، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تعمل على تقليص الإنحرفات بين الأهداف المحققة والمسطرة لاستراتيجيتها في الوقت المناسب، وكذلك الاستراتيجية الموضوعة تساعد على إيجاد إطار متناسق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، في حين بلغ معامل الاختلاف للعبارة رقم 20 (26.26%)، وللعبارة رقم 21 (31.83%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة.

اما العبارة رقم 17 فحتلت الرتبة الحادية عشر الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.456)، وانحراف معياري (0.717)، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة على إطلاع بكل ما هو حديث من نماذج إستراتيجية، وبلغ معامل الاختلاف (20.75%)، يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم 9 في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.445)، وانحراف معياري (1.02)، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة لديها الإمكانيات اللازمة للبحث والتطوير، وبلغ معامل الاختلاف (29.61%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة.

واحتلت العبارة رقم 4 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.380)، وانحراف معياري (0.847)، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت محايدة أي عدم تأكدهم فيما يخص أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف المؤسسة وفق مطالب البيئة

المحيطة، في حين بلغ معامل الاختلاف (26.24%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة.

وجاءت العبارة رقم 18 في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.315)، وانحراف معياري (0.948)، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت محايدة أي عدم تأكدهم فيما يخص أن الإدارة الاستراتيجية لهذه المؤسسات تستخدم المعلومات الواردة من مختلف المصالح والمديريات في التخطيط الاستراتيجي، في حين بلغ معامل الاختلاف (28.6%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

واحتلت العبارة رقم 11 المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.304)، وانحراف معياري (0.835)، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت محايدة أي عدم تأكدهم فيما يخص أن المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة، في حين بلغ معامل الاختلاف (25.27%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة.

واحتلت العبارة رقم 11 المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.304)، وانحراف معياري (0.835)، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت محايدة أي عدم تأكدهم فيما يخص أن المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة، في حين بلغ معامل الاختلاف (25.27%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة.

وجاءت العبارة رقم 15 في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.282)، وانحراف معياري (0.881)، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت محايدة أي عدم تأكدهم فيما يخص أن إدارة المؤسسة تولى اهتمام كبير للإدارة الاستراتيجية، في حين بلغ معامل الاختلاف (26.84%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم 6 في المرتبة السادسة عشر كذلك مع العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي بلغ (3.282)، وانحراف معياري (1.234)، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت محايدة أي عدم تأكدهم فيما يخص أن المؤسسة تقوم بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها، في حين بلغ معامل الاختلاف (37.6%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

واحتلت العبارة رقم 7 المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.271)، وانحراف معياري (1.139)، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت محايدة أي عدم تأكدهم فيما يخص أن المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية، في حين بلغ معامل الاختلاف (34.82%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة.

وجاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الثامنة عشر كذلك مع العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي بلغ (3.271)، وانحراف معياري (0.839)، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت محايدة أي عدم تأكدهم فيما يخص أن المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة، في حين بلغ معامل الاختلاف (25.65%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم 12 فاحتلت الرتبة العشرين بمتوسط حسابي بلغ (3.163)، وانحراف معياري (0.892)، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت محايدة أي عدم تأكدهم فيما يخص أن المؤسسة تراعي عند تنفيذ الاستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الاستراتيجي، في حين بلغ معامل الاختلاف (28.20%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

وفي المرتبة الواحد والعشرين جاءت العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي بلغ (3.076)، وانحراف معياري (1.242)، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت محايدة أي عدم تأكدهم فيما يخص وجود إدارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات عينة الدراسة، في حين بلغ معامل الاختلاف (40.38%)، يدل على وجود اختلاف متوسط بين إجابات أفراد العينة.

وبصفة عامة فإن متوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول بلغ (3.434)، وانحراف معياري (0.597)، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة استراتيجيات محددة وواضحة من حيث العناصر المكونة لها، ولها إدارة استراتيجية، وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغ (17.38%).

## المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمحور الثاني مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي

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

## الجدول 4 - 17: نتائج تحليل المحور الثاني الخاص بمستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رتب
1 تتوفر المؤسسة على إدارة أو لجنة خاصة بالتدقيق	3.684	1.015	27.55%	1
2 تنظم وتشارك المؤسسة في الندوات والملتقيات الخاصة بالتدقيق	3.260	1.046	32.09%	15
3 يقوم المدقق بإجراء اجتماعات مع الأفراد المعنيين قبل وبعد نهاية مهمة التدقيق لمناقشة الأهداف والنتائج	3.445	1.020	29.61%	5
4 يستعمل المدقق المنهجية الخاصة بالتدقيق في جمع وتحليل المعلومات واستخدام أدوات القياس من معايير ( مرجعيات، مؤشرات ونسب) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والإختلالات وتقديم التوصيات ضمن التقرير النهائي	3.380	0.958	28.34%	8
5 يقوم المدقق بتدقيق البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة	3.260	0.993	30.46%	15
6 يقوم المدقق بتدقيق التناسق بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف العمليات	3.369	0.886	26.30%	9
7 يقوم المدقق بتدقيق مختلف مراحل بناء خطتها الاستراتيجية	3.358	0.932	27.75%	10
8 يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الأهداف لاستغلال الفرص ومواجهة الصعوبات	3.489	0.845	24.22%	4
9 يقوم المدقق بتدقيق تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الاستراتيجية	3.423	0.98	28.63%	6
10 يقوم المدقق بتدقيق تحديد وإسناد المهام للأفراد القائمين فعلا على هذه المهام	3.271	0.938	28.68%	14

11	24.84%	0.829	3.337	يقوم المدقق بتدقيق تحديد أولويات الخطة حتى لا تحيد عن مسارها	11
13	27.15%	0.903	3.326	يقوم المدقق بتدقيق مدى توفر المرونة اللازمة لمواجهة المخاطر والتغيرات	12
7	22.62%	0.772	3.413	يقوم المدقق بتدقيق استغلال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف	13
3	22.96%	0.816	3.554	يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الموارد والإمكانات المسخرة لتنفيذ الخطة	14
11	26.73%	0.892	3.337	يقوم المدقق بتدقيق كفاءة وقدرة المديرين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية	15
2	26.70%	0.952	3.565	يقود التدقيق الاستراتيجي إلى نجاح الإدارة الاستراتيجية في جميع مراحلها	16
	19.27%	0.656	3.404	المجموع العام للمحور	

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

من خلال (الجدول 4-17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول تتحصر بين (3.260 و3.684)، الذي يفسر بأن درجة الموافقة لعبارات المحور الثاني من محايد إلى موافق، وسنحاول معرفة الأراء عينة الدراسة للعبارات وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.684)، وانحراف معياري (27.55%)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة إدارة أو لجنة خاصة بالتدقيق، في حين بلغ معامل الاختلاف (27.55%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.565)، وانحراف معياري (0.656)، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التدقيق الاستراتيجي يقود إلى نجاح الإدارة الاستراتيجية في جميع مراحلها، في حين بلغ معامل الاختلاف (19.27%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم 14 فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.554)، وانحراف معياري (0.816)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الموارد والإمكانيات المسخرة لتنفيذ الخطة، في حين بلغ معامل الاختلاف (22.96%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

واحتلت العبارة رقم 8 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.489)، وانحراف معياري (0.845)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الأهداف لاستغلال الفرص ومواجهة الصعوبات، في حين بلغ معامل الاختلاف (24.22%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.445)، وانحراف معياري (1.02)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة يقوم المدقق بإجراء اجتماعات مع الأفراد المعنيين قبل وبعد نهاية مهمة التدقيق لمناقشة الأهداف والنتائج، في حين بلغ معامل الاختلاف (29.61%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

واحتلت العبارة رقم 9 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.423)، وانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة يقوم المدقق بتدقيق تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الاستراتيجية، في حين بلغ معامل الاختلاف (28.63%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم 13 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.413)، وانحراف معياري (0.772)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة يقوم المدقق بتدقيق استغلال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، في حين بلغ معامل الاختلاف (22.62%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم 4 فجاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.380)، وانحراف معياري (0.958)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون على أن في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة يستعمل المدقق المنهجية الخاصة بالتدقيق في جمع وتحليل المعلومات واستخدام أدوات القياس من معايير ( مرجعيات، مؤشرات ونسب) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والإختلالات

وتقديم التوصيات ضمن التقرير النهائي، في حين بلغ معامل الاختلاف (28.34%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

واحتلت العبارة رقم 6 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (3.369)، وانحراف معياري (0.886)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون أن في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة يقوم المدقق بتدقيق التناسق بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف العمليات، في حين بلغ معامل الاختلاف (26.30%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم 7 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.358)، وانحراف معياري (0.932)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون على أن في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة يقوم المدقق بتدقيق مختلف مراحل بناء خطتها الاستراتيجية، في حين بلغ معامل الاختلاف (27.75%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

أما في المرتبة الحادية عشر فجاءت كل من العبارتين رقم 11 و 15 بمتوسط حسابي بلغ (3.337)، وانحراف معياري (0.829) و(0.892) على الترتيب، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون على أن في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة يقوم المدقق بتدقيق تحديد أولويات الخطة حتى لا تحيد عن مسارها، وغير متأكدين كذلك ما إذا كان يقوم المدقق بتدقيق كفاءة وقدرة المديرين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، في حين كان اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة، بمعامل إختلاف (24.84%) للعبارة رقم 10، و(26.73%) للعبارة رقم 15.

واحتلت العبارة رقم 12 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.326)، وانحراف معياري (0.903)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون أن في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة يقوم المدقق بتدقيق مدى توفر المرونة اللازمة لمواجهة المخاطر والتغيرات، في حين بلغ معامل الاختلاف (27.15%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.271)، وانحراف معياري (0.938)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون على أن في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة يقوم المدقق بتدقيق تحديد وإسناد المهام للأفراد القائمين فعلا على هذه المهام، في حين بلغ معامل الاختلاف (28.68%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.



أما في المرتبة الخامسة عشر فجاءت كل من العبارتين رقم 2 و 5 بمتوسط حسابي بلغ (3.260)، وانحراف معياري (1.046) و(0.993) على الترتيب، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ينفون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تنظم وتشارك في الندوات والملتقيات الخاصة بالتدقيق، وكذلك يؤكدون بأن المدقق لا يقوم بتدقيق البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة، في حين كان هناك بعض الاختلاف في إجابات أفراد العينة، بمعامل (32.09%) للعبارة رقم 2، و(30.46) للعبارة رقم 5.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحو الثاني بلغ (3.404) وانحراف معياري (0.656)، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في حالة عدم التأكد ما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تطبق التدقيق الاستراتيجي ام لا ، وبلغ معامل الاختلاف (19.27%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

#### المطلب الرابع: التحليل الوصفي للمحور الثالث مستوى الأداء في المؤسسة

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف للمحو الثالث الخاص بمستوى الأداء في المؤسسة

الجدول 4 - 18: التحليل الوصفي للمتغيرات المحور الثالث

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع العام للمحور
9.95%	0.329	3.306	مستوى الأداء للمؤسسة

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

من خلال (الجدول 4-18) نلاحظ ان متوسط الحسابي للمحور الثالث بلغ (3.306)، وانحراف معياري (0.329)، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في حالة عدم التأكد ما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تحقق تحسن في أدائها الكلي ام لا ، وبلغ معامل الاختلاف (19.27%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة. وتشير هذه النتائج إلى ان مستوى الأداء الكلي متوسط وفي حاجة لتحسين، وسنحاول فيما يلي تطرق لكل بعد من أبعاد الأداء على حدى (الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي، البيئي)

## أولاً- التحليل الوصفي لفقرة البعد الاقتصادي

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

## الجدول 4 - 19: نتائج تحليل لفقرة البعد الاقتصادي للمحو الثالث الخاص بمستوى الأداء المؤسسة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	يوجد تحسن مستمر في مردودية وربحية المؤسسة وتطور إيجابي في مختلف نتائجه المالية ومؤشراته الاقتصادية	2.630	0.834	31.71%	6
2	تحقق المؤسسة أهدافها الاقتصادية الموضوعة	3.343	0.964	28.84%	3
3	تساهم المؤسسة في خلق قيمة مضافة	3.771	0.576	15.27%	1
4	تحقق المؤسسة توسع في حصتها السوقية	3.576	0.787	22.01%	2
5	تحقق المؤسسة تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات عاملة في نفس المجال.	2.847	0.993	34.88%	5
6	للمؤسسة صورة متميزة في مجال عملها لإرضاء مساهمها واجتذاب مساهمين جدد	3.293	0.671	20.38%	4
	البعد الكلي	3.251	0.293	9.01%	

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

من خلال (الجدول 4-19) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات الفقرة تنحصر بين (2.630 و3.771)، الذي يفسر بأن درجة الموافقة لعبارات الفقر من محايد إلى موافق، وسنحاول معرفة الأراء عينة الدراسة للعبارات وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

احتلت العبارة رقم 3 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.771)، وانحراف معياري (0.576)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تساهم في خلق قيمة مضافة، وهو ما يؤكد معامل الإختلاف الذي بلغ (15.27%).

وجاءت العبارة رقم 4 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.576)، وانحراف معياري (0.787)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تحقق توسع في حصتها السوقية، في حين بلغ معامل الاختلاف (22.01%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

واحتلت العبارة رقم 2 المرتبة الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.343)، وانحراف معياري (0.964)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تحقق أهدافها الاقتصادية الموضوعية، في حين بلغ معامل الاختلاف (28.84%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم 6 جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.293)، وانحراف معياري (0.671)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة صورة متميزة في مجال عملها لإرضاء مساهميها واجتذاب مساهمين جدد، في حين بلغ معامل الاختلاف (20.38%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم 5 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.847)، وانحراف معياري (0.993)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تحقق تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات عاملة في نفس المجال، في حين بلغ معامل الاختلاف (34.88%)، يدل على وجود بعض الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

وحتلت العبارة رقم 1 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.630)، وانحراف معياري (0.834)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون فيما أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تحقق تحسن مستمر في مردودية وربحية المؤسسة وتطور إيجابي في مختلف نتائجها المالية ومؤشراته الاقتصادية، في حين بلغ معامل الاختلاف (31.71%)، يدل على وجود بعض الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفقرة بلغ (3.251) وانحراف معياري (0.293)، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في حالة عدم التأكد (محايد) ما إذا كانت المؤسسات

محل الدراسة تحقق تحسن في أدائها الإقتصادي ام لا، وان مستوى الأدائها الاقتصادي متوسط وفي حاجة لتحسين، وبلغ معامل الاختلاف (9.01%)، يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

#### ثانياً- التحليل الوصفي لفقرة البعد التنظيمي

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

#### الجدول 4 - 20: نتائج تحليل لفقرة البعد التنظيمي للمحو الثالث الخاص بمستوى الأداء المؤسسة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بتوجيه نشاطها في اتجاه استراتيجي جديد	2.815	1.026	36.44%	6
2	للمؤسسة تكامل وتناسق وتعاون بين مختلف مصالحها	3.630	0.766	21.1%	1
3	للمؤسسة نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها واستراتيجيتها	3.434	1.132	32.96%	3
4	للمؤسسة سياسات واضحة تضمن توازنها الهيكلي	3.228	0.903	27.97%	5
5	تقوم المؤسسة بتشخيص نقاط الضعف وتعمل على معالجتها	3.250	0.979	30.12%	4
6	يتسق الهيكل التنظيمي مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة	3.467	0.831	23.96%	2
	البعد الكلي	3.304	0.583	17.64%	

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

من خلال (الجدول 4-20) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات الفقرة تتحصر بين (2.815 و3.630)، الذي يفسر بأن درجة الموافقة لعبارات الفقر من محايد إلى موافق، وسنحاول معرفة الأراء عينة الدراسة للعبارات وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

احتلت العبارة رقم 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.630)، وانحراف معياري (0.766)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تكامل وتناسق وتعاون بين مختلف مصالحها، في حين بلغ معامل الاختلاف (21.1%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة

وجاءت العبارة رقم 6 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.467)، وانحراف معياري (0.831)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة يتسق هيكلها التنظيمي مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة، في حين بلغ معامل الاختلاف (23.96%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

واحتلت العبارة رقم 3 المرتبة الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.434)، وانحراف معياري (1.132)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها واستراتيجيتها، في حين بلغ معامل الاختلاف (32.96%)، يدل على وجود بعض اختلافات في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم 5 جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.250)، وانحراف معياري (0.979)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تقوم بتشخيص نقاط الضعف وتعمل على معالجتها، في حين بلغ معامل الاختلاف (30.12%)، يدل على وجود بعض اختلافات في إجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم 4 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.228)، وانحراف معياري (0.903)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة سياسات واضحة تضمن توازنها الهيكلي، في حين بلغ معامل الاختلاف (27.97%)، يدل على وجود بعض الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

واحتلت العبارة رقم 4 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.815)، وانحراف معياري (1.026)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بتوجيه نشاطها في اتجاه استراتيجي جديد، في حين بلغ معامل الاختلاف (36.44%)، يدل على وجود الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفقرة بلغ (3.304) وانحراف معياري (0.583)، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في حالة عدم التأكد (محايد) ما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تحقق تحسن في أدائها التنظيمي ام لا، وان مستوى الأداء التنظيمي متوسط وفي حاجة لتحسين، وبلغ معامل الاختلاف (17.64%)، يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

### ثالثاً- التحليل الوصفي لفقرة البعد الاجتماعي

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

#### الجدول 4 - 21: نتائج تحليل لفقرة البعد الاجتماعي للمحو الثالث الخاص بمستوى الأداء المؤسسة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تساهم المؤسسة في تحسين مستويات المعيشية للموظفين (الرفاهية الاجتماعية)	3.489	0.777	22.27%	3
2	تحقق المؤسسة مستوى مقبول من الرواتب والأجور	3.630	0.658	18.13%	1
3	تستقطب المؤسسة الكفاءات البشرية المتوفرة في محيط المؤسسة وتعمل على تكوينها وتنمية معارفها واستثمار فيها	3.576	0.650	18.18%	2
4	للمؤسسة سمعة طيبة وهناك تحسن دائم لصورتها في المجتمع	3.021	0.650	21.52%	5
5	تعمل المؤسسة على تفعيل الإبداع والابتكار وتشجيع البحث والتطوير	3.260	0.823	25.25%	4
	البعد الكلي	3.395	0.380	11.19%	

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

من خلال (الجدول 4-21) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات الفقرة تنحصر بين (3.021 و3.630)، الذي يفسر بأن درجة الموافقة لعبارات الفقر من محايد إلى موافق، وسنحاول معرفة الآراء عينة الدراسة للعبارات وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

احتلت العبارة رقم 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.630)، وانحراف معياري (0.658)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تحقق مستوى مقبول من الرواتب والأجور، في حين بلغ معامل الاختلاف (18.13%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم 3 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.576)، وانحراف معياري (0.650)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تستقطب الكفاءات البشرية المتوفرة في محيط المؤسسة وتعمل على تكوينها وتنمية معارفها واستثمار فيها، في حين بلغ معامل الاختلاف (18.18%)، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

واحتلت العبارة رقم 1 المرتبة الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.489)، وانحراف معياري (0.777)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تساهم في تحسين مستويات المعيشية للموظفين (الرفاهية الاجتماعية)، في حين بلغ معامل الاختلاف (22.27%)، يدل على وجود بعض اختلافات في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم 5 جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.260)، وانحراف معياري (0.823)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تعمل على تفعيل الإبداع والابتكار وتشجيع البحث والتطوير، في حين بلغ معامل الاختلاف (25.25%)، يدل على وجود بعض اختلافات في إجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم 4 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.021)، وانحراف معياري (0.650)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة سمعة طيبة وهناك تحسن دائم لصورته في المجتمع، في حين بلغ معامل الاختلاف (21.52%)، يدل على وجود بعض الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفقرة بلغ (3.395) وانحراف معياري (0.380)، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في حالة عدم التأكد (محايد) ما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تحقق تحسن في أدائها الاجتماعي ام لا، وان مستوى أدائها الاجتماعي متوسط وفي حاجة لتحسين، وبلغ معامل الاختلاف (11.19%)، يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

#### رابعاً- التحليل الوصفي لفقرة البعد البيئي

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

#### الجدول 4 - 22: نتائج تحليل لفقرة البعد البيئي للمحو الثالث الخاص بمستوى الأداء المؤسسة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تولي المؤسسة أهمية بالغة لبرامج السلامة والأمن الصناعي	4.01	0.524	13.07%	1
2	للمؤسسة آلية لتسيير النفايات الصلبة داخل المؤسسة	3.326	0.576	17.32%	2
3	تتخذ المؤسسة إجراءات للحفاظ على البيئة وحمايتها (الحد من التلوث، الحد من انبعاثات الغازات، تقليص إنتاج النفايات)	3.326	0.648	19.48%	2
4	للمؤسسة نظام خاص بالإدارة البيئية ومسجلة في مواصفات الإيزو 14001	2.510	0.564	22.47%	5
5	تقوم المؤسسة بإختيار أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية واختيار وسائل التخفيف من التأثير السلبي	3.163	0.667	21.09%	4
	البعد الكلي	3.267	0.367	11.23%	

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



من خلال (الجدول 4-22) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات الفقرة تنحصر بين (2.510 و 4.01)، الذي يفسر بأن درجة الموافقة لعبارات الفقر بين غير موافق وموافق، وسنحاول معرفة الآراء عينة الدراسة للعبارات وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري (0.524)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تولى أهمية بالغة لبرامج السلامة والأمن الصناعي، في حين بلغ معامل الاختلاف (13.07%)، يدل على اتفاق إجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم 2 و 3 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.326)، وانحراف معياري (0.576) و(0.648) على الترتيب، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون (محايد) على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة آلية لتسيير النفقات الصلبة داخل المؤسسة، في حين بلغ معامل الاختلاف (17.32%) للعبارة رقم 2 و(19.48%) للعبارة رقم 3، يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم 5 جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.163)، وانحراف معياري (0.667)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تقوم بإختيار أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية واختيار وسائل التخفيف من التأثير السلبي، في حين بلغ معامل الاختلاف (21.09%)، يدل على وجود بعض اختلافات في إجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم 4 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.510)، وانحراف معياري (0.564)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة متفقون على أنه لا يوجد للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة نظام خاص بالإدارة البيئية و غير مسجلون في مواصفات الإيزو 14001، في حين بلغ معامل الاختلاف (21.52%)، يدل على وجود بعض الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفقرة بلغ (3.267) وانحراف معياري (0.367)، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في حالة عدم التأكد (محايد) ما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تحقق تحسن في أدائها البيئي ام لا، وإن مستوى أدائها البيئي متوسط وفي حاجة لتحسين، وبلغ معامل الاختلاف (11.23%)، يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

## المبحث الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

سننظر في هذا المبحث لاختبار فرضيات الدراسة من أجل تأكيدها أو نفيها بالاعتماد على أدوات أساليب إحصائية

## المطلب الأول: الفرضية الرئيسية الأولى

سنحاول في هذا المطلب اختبار الفرضية التالية " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغيرات الشخصية (ملكية المؤسسة، النوع، الوظيفة، الخبرة، المستوى التعليمي)". وسنقوم بمعالجة الفرضية الرئيسية باستخدام اختبار مان وتني Mann-Whitney غير المعلمي في حالة وجود مجموعتين واختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis غير المعلمي في حالة وجود أكثر من مجموعتين للفرضيات الفرعية التالية:

## أولاً- الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى ملكية المؤسسة

◀ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في

إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى ملكية المؤسسة

◀ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في

إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى ملكية المؤسسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام قيمة Z وفق اختبار مان وتني Mann-Whitney للفرق بين آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود لملكية المؤسسة، عند مستوى الدلالة (0.05)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

## الجدول 4 - 23: نتائج اختبار مان وتني لتباين أجوبة محاور الدراسة حسب ملكية المؤسسة

الرقم	عنوان المحور	ملكية المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط رتب الاجابات	قيمة Z	sig
1	واقع الإدارة الاستراتيجية	عامة	68	3.273	0.556	39.21	-4.412	0.000
		خاصة	24	3.892	0.459	67.15		
2	تطبيق التدقيق الاستراتيجي	عامة	68	3.242	0.650	39.22	-4.408	0.000
		خاصة	24	3.864	0.415	67.13		
3	مستوى الأداء في المؤسسة	عامة	68	3.249	0.322	42.04	-2.696	0.007
		خاصة	24	3.467	0.298	59.13		

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

نلاحظ من خلال الجدول (4-23)، أن قيمة Z المحسوبة وفق اختبار مان وتني Mann-Whitney بالنسبة للمحو الأول (واقع الإدارة الاستراتيجية) بلغت (-4.412)، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.000) وهي قيمة اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الادارة الاستراتيجية تعود لمتغير ملكية المؤسسة (عامة، خاصة) ولصالح المؤسسات الخاصة.

وقيمة Z المحسوبة وفق اختبار مان وتني Mann-Whitney بالنسبة للمحو الثاني (مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي) بلغت (-4.408)، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.000) وهي قيمة اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التدقيق الاستراتيجي تعود لمتغير ملكية المؤسسة (عامة، خاصة) ولصالح المؤسسات الخاصة.

وقيمة Z المحسوبة وفق اختبار مان وتني Mann-Whitney بالنسبة للمحو الثالث (مستوى الأداء في المؤسسة) بلغت (-2.696)، وكما بلغت قيمة الاحتمالية (0.007) وهي قيمة اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعود لمتغير ملكية المؤسسة (عامة، خاصة) ولصالح المؤسسات الخاصة.

## ثانياً- الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير النوع

◀ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في

إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير النوع

◀ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في

إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير النوع

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام قيمة Z وفق اختبار مان وتني Mann-Whitney للفرق بين آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود لمتغير النوع، عند مستوى الدلالة (0.05)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 4 - 24: نتائج اختبار مان وتني لتباين أجوبة محاور الدراسة حسب متغير النوع

الرقم	عنوان المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط رتب الاجابات	قيمة Z	sig
1	واقع الإدارة الاستراتيجية	ذكر	66	3.383	0.572	45.02	- 0.847	0.397
		أنثي	26	3.565	0.648	50.25		
2	تطبيق التدقيق الاستراتيجي	ذكر	66	3.363	0.693	44.36	- 1.225	0.221
		أنثي	26	3.509	0.532	51.92		
3	مستوى الأداء في المؤسسة	ذكر	66	3.289	0.341	44.70	- 1.033	0.302
		أنثي	26	3.349	0.297	51.08		

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

نلاحظ من خلال (الجدول 4-24)، أن قيمة Z المحسوبة وفق اختبار مان وتني Mann-Whitney بالنسبة للمحو الأول (واقع الإدارة الاستراتيجية) بلغت (-0.847)، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.397) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإدارة الاستراتيجية تعود لمتغير النوع (ذكر، أنثي).

وقيمة  $Z$  المحسوبة وفق اختبار مان وتتي Mann-Whitney بالنسبة للمحو الثاني (مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي) بلغت (-1.225) ، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.221) وهي قيمة اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التدقيق الاستراتيجي تعود لمتغير النوع (ذكر، أنثي).

وقيمة  $Z$  المحسوبة وفق اختبار مان وتتي Mann-Whitney بالنسبة للمحو الثالث (مستوى الأداء في المؤسسة) بلغت (-1.033) ، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.302) وهي قيمة اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعود لمتغير النوع (ذكر، أنثي).

### ثالثاً- الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير الوظيفة

◀ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير الوظيفة.

◀ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير الوظيفة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام قيمة  $\chi^2$  وفق اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis للفرق بين آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود لمتغير الوظيفة، عند مستوى الدلالة (0.05)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

## الجدول 4 - 25: نتائج اختبار كروسكال واليس لتباين أجوبة محاور الدراسة حسب متغير الوظيفة

الرقم	عنوان المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط رتب الاجابات	قيمة $\chi^2$	sig
1	واقع الإدارة الاستراتيجية	مدير	5	3.866	0.182	70.70	4.836	0.184
		مدقق داخلي	13	3.531	0.447	49.69		
		رئيس مصلحة	50	3.401	0.639	43.94		
		رئيس قسم	24	3.363	0.612	45.06		
2	تطبيق التدقيق الاستراتيجي	مدير	5	4.175	0.445	76.80	7.140	0.068
		مدقق داخلي	13	3.423	0.862	43.54		
		رئيس مصلحة	50	3.316	0.640	43.84		
		رئيس قسم	24	3.419	0.510	47.33		
3	مستوى الأداء في المؤسسة	مدير	5	3.510	0.260	63.20	5.231	0.156
		مدقق داخلي	13	3.139	0.284	33.85		
		رئيس مصلحة	50	3.334	0.347	48.61		
		رئيس قسم	24	3.296	0.300	45.48		

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

نلاحظ من خلال (الجدول 4-25)، أن قيمة  $\chi^2$  وفق اختبار كروسكال واليس -Kruskal-Wallis بالنسبة للمحو الأول (واقع الإدارة الاستراتيجية) بلغت (4.836)، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.184) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإدارة الاستراتيجية تعود لمتغير الوظيفة (مدير، مدقق الداخلي، رئيس مصلحة، رئيس قسم).

وقيمة  $\chi^2$  وفق اختبار كروسكال واليس -Kruskal-Wallis بالنسبة للمحو الثاني (تطبيق التدقيق الاستراتيجي) بلغت (7.140)، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.068) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التدقيق الاستراتيجي تعود لمتغير الوظيفة (مدير، مدقق الداخلي، رئيس مصلحة، رئيس قسم).

وقيمة  $\chi^2$  وفق اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis بالنسبة للمحو الثالث (مستوى الأداء في المؤسسة) بلغت (5.231) ، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.156) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعود لمتغير الوظيفة (مدير، مدقق الداخلي، رئيس مصلحة، رئيس قسم).

#### رابعاً- الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير الخبرة

◀ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير الخبرة

◀ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير الخبرة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام قيمة  $\chi^2$  وفق اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis للفرق بين آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود لمتغير الخبرة، عند مستوى الدلالة (0.05)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

## الجدول 4 - 26: نتائج اختبار كروسكال واليس لتباين أجوبة محاور الدراسة حسب متغير الخبرة

الرقم	عنوان المحور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط رتب الاجابات	قيمة $\chi^2$	sig
1	واقع الإدارة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	20	3.347	0.336	41.93	9.348	0.053
		بين 5-10 سنوات	43	3.349	0.591	42.62		
		بين 10-15 سنة	15	3.946	0.531	65.60		
		بين 15-20 سنة	10	3.428	0.335	45.70		
		اكثر من 20 سنة	4	2.881	1.292	41.50		
2	تطبيق التدقيق الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	20	3.331	0.533	43.35	6.370	0.173
		بين 5-10 سنوات	43	3.351	0.735	43.07		
		بين 10-15 سنة	15	3.741	0.379	61.93		
		بين 15-20 سنة	10	3.462	0.436	47.50		
		اكثر من 20 سنة	4	2.937	1.226	38.75		
3	مستوى الأداء في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	20	3.197	0.262	37.33	4.219	0.377
		بين 5-10 سنوات	43	3.304	0.287	47.23		
		بين 10-15 سنة	15	3.428	0.332	55.70		
		بين 15-20 سنة	10	3.346	0.434	48.10		
		اكثر من 20 سنة	4	3.320	0.668	46.00		

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

نلاحظ من خلال (الجدول 4-26)، أن قيمة  $\chi^2$  وفق اختبار كروسكال واليس -Kruskal-Wallis بالنسبة للمحو الأول (واقع الإدارة الاستراتيجية) بلغت (9.348) ، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.053) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الادارة الاستراتيجية تعود لمتغير الخبرة.

وقيمة  $\chi^2$  وفق اختبار كروسكال واليس -Kruskal-Wallis بالنسبة للمحو الثاني (تطبيق التدقيق الاستراتيجي) بلغت (6.370) ، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.173) وهي قيمة أكبر من مستوى



المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التدقيق الاستراتيجي تعود لمتغير الخبرة.

وقيمة  $\chi^2$  وفق اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis بالنسبة للمحو الثالث (مستوى الأداء في المؤسسة) بلغت (4.219)، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.377) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاداء تعود لمتغير الخبرة.

#### خامسا- الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي.

◀ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي.

◀ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام قيمة  $\chi^2$  وفق اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis للفرق بين آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعود لمتغير المستوى التعليمي، عند مستوى الدلالة (0.05)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 4 - 27: نتائج اختبار كروسكال واليس لتباين أجوبة محاور الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الرقم	عنوان المحور	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط رتب الاجابات	قيمة $\chi^2$	sig
1	واقع الإدارة الاستراتيجية	ثانوي	11	3.454	0.797	54.45	3.658	0.301
		لسانس	48	3.509	0.580	48.86		
		ماستر	31	3.336	0.531	41.31		
		دكتوراه	2	3.047	0.053	26.50		
2	تطبيق التدقيق الاستراتيجي	ثانوي	11	3.608	0.826	61.73	8.988	0.029
		لسانس	48	3.418	0.563	46.15		
		ماستر	31	3.395	0.656	44.42		
		دكتوراه	2	2.125	0.048	3.50		
3	مستوى الأداء في المؤسسة	ثانوي	11	3.319	0.412	47.18	4.717	0.194
		لسانس	48	3.346	0.308	50.28		
		ماستر	31	3.263	0.268	42.53		
		دكتوراه	2	2.941	0.106	13.50		

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

نلاحظ من خلال (الجدول 4-27)، أن قيمة  $\chi^2$  وفق اختبار كروسكال واليس -Kruskal-Wallis بالنسبة للمحو الأول (واقع الإدارة الاستراتيجية) بلغت (3.658) ، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.301) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الادارة الاستراتيجية تعود لمتغير المستوى التعليمي.

وقيمة  $\chi^2$  وفق اختبار كروسكال واليس -Kruskal-Wallis بالنسبة للمحو الثاني (تطبيق التدقيق الاستراتيجي) بلغت (8.988) ، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.028) وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التدقيق الاستراتيجي تعود لمتغير المستوى التعليمي.

وقيمة  $\chi^2$  وفق اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis بالنسبة للمحو الثالث (مستوى الأداء في المؤسسة) بلغت (4.717) ، وكما بلغ قيمة الاحتمالية (0.194) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع مستوى الاداء تعود لمتغير المستوى التعليمي.

ولمعرفة لصالح من هذه الفروق في المحور الثاني (تطبيق التدقيق الاستراتيجي) تم استخدام اختبار مان وتني Mann-Whitney لكل عينتين من العينات الأربعة أي بمعنى تجري اختبار مان وتني على كل من (ثانوي ولسانس) ثم (ثانوي وماستر) ثم (ثانوي ودكتوراه) ثم (لسانس وماستر) ثم (لسانس ودكتوراه) ثم (ماستر ودكتوراه)، وهذا ما يوضحه (الجدول 4-28).

الجدول 4 - 28: اختبار مان وتني Mann-Whitney لكل عينتين من العينات الأربعة (ثانوي، لسانس، ماستر، دكتوراه)

المحور الثاني		ثانوي	لسانس	ماستر	دكتوراه
ثانوي	قيمة Z		-1.679	-2.139	-1.415
	SIG		0.093	0.032	0.157
لسانس	قيمة Z	-1.679		-0.211	-2.385
	SIG	0.093		0.833	0.017
ماستر	قيمة Z	-2.139	-0.211		-2.348
	SIG	0.032	0.833		0.019
دكتوراه	قيمة Z	-1.415	-2.385	-2.348	
	SIG	0.157	0.017	0.019	

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

نلاحظ من خلال (الجدول 4-28) أنه يوجد ثلاث قيم من القيمة الإحتمالية (sig) أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل أن سبب الفروق في المحور الثاني (تطبيق التدقيق الاستراتيجي) التي تعود لمتغير المستوى التعليمي كانت للعينتين التي تحصلت على القيمة الإحتمالية (sig) أصغر من (0.05)، وسنحاول التركيز على هذه الحالات فيما يلي:

كانت قيمة Z المحسوبة وفق اختبار مان وتني Mann-Whitney لأفراد العينة بمستوى ثانوي وأفراد العينة بمستوى ماستر بلغت (-2.139)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية (0.032)، وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل ان من سبب الفروق كان بين مستوى ثانوي ومستوى ماستر ولصالح مستوى ثانوي، وهذا يعني أن أفراد العينة بمستوى ثانوي يوافقون على أن المؤسسات تطبق التدقيق الاستراتيجي، بشكل يفوق ما يعتقده أفراد العينة بمستوى ماستر.

وكانت كذلك قيمة Z المحسوبة وفق اختبار مان وتني Mann-Whitney لأفراد العينة بمستوى لسانس وأفراد العينة بمستوى دكتوراه بلغت (-2.385)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية (0.017) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل ان من سبب الفروق كان بين مستوى لسانس ومستوى دكتوراه ولصالح مستوى لسانس، وهذا يعني أن أفراد العينة بمستوى لسانس يوافقون على أن المؤسسات تطبق التدقيق الاستراتيجي، بشكل يفوق ما يعتقده أفراد العينة بمستوى دكتوراه.

وكانت كذلك قيمة Z المحسوبة وفق اختبار مان وتني Mann-Whitney لأفراد العينة بمستوى ماستر وأفراد العينة بمستوى دكتوراه بلغت (-2.348)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية (0.019) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل ان من سبب الفروق كان بين مستوى ماستر ومستوى دكتوراه ولصالح مستوى ماستر، وهذا يعني أن أفراد العينة بمستوى ماستر يوافقون على أن المؤسسات تطبق التدقيق الاستراتيجي، بشكل يفوق ما يعتقده أفراد العينة بمستوى دكتوراه.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سنحاول في هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثانية " لا توجد في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر الإدارة الاستراتيجية ولا تولى لها أهمية كبيرة "

◀ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر الإدارة الاستراتيجية ولا تولى لها أهمية كبيرة.

◀ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر الإدارة الاستراتيجية وتولى لها أهمية بالغة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الإشارة sign test اللامعلمي لعينة واحدة البديل لاختبار one sample t test في التوزيع الطبيعي لإجابات أفراد العينة للمحور الأول (واقع الإدارة الاستراتيجية)، عند مستوى الدلالة (0.05)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 4 - 29: نتائج اختبار الإشارة sign test للفرضية الرئيسية الثانية

SIG	اختبار إحتمال	الإجابات الأصغر أو تساوي قيمة الاختبار 3		الإجابات الأكبر من قيمة الاختبار 3		الفرضية الرئيسية الثانية
		%	العدد	%	العدد	
0.000	0.5	27	25	73	67	

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

نلاحظ من خلال (الجدول 4-29) ان قيمة الاحتمالية (sig) وفق اختبار الإشارة sign test، قد بلغت (0.000) وهي قيمة اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي توجد في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر الإدارة الاستراتيجية وتولى لها أهمية بالغة

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

سنحاول في هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة "لا تستخدم المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر التدقيق الاستراتيجي"

◀ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تستخدم المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر التدقيق الاستراتيجي.

◀ الفرضية البديلة  $H_1$ : تستخدم المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر التدقيق الاستراتيجي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الإشارة sign test اللامعلمي لعينة واحدة البديل لاختبار one sample t test في التوزيع الطبيعي لإجابات أفراد العينة، للمحور الثاني (مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي) عند مستوى الدلالة (0.05)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

## الجدول 4 - 30: نتائج اختبار الإشارة sign test للفرضية الرئيسية الثالثة

SIG	اختبار إحتمال	الإجابات الأصغر أو تساوي قيمة الاختيار 3		الإجابات الأكبر من قيمة الإختبار 3		الفرضية الرئيسية الثالثة
		%	العدد	%	العدد	
0.001	0.5	32	29	68	63	

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

نلاحظ من خلال (الجدول 4-30) ان قيمة الاحتمالية (sig) وفق اختبار الإشارة sign test، قد بلغت (0.001) وهي قيمة اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي تستخدم المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر التدقيق الاستراتيجي.

## المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

سنحاول في هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة " لا يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء (الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي) في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر " سنقوم باختبار هذه الفرضية الرئيسية وفقا للفرضيات الفرعية لها وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الأربعة للأداء (الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي)، والتدقيق الاستراتيجي.

## أولا- الفرضية الفرعية الأولى

لا يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر

◀ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي في

المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر

◀ الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي في

المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار اللامعلمي كندال تاو Test Kendall's Tau لقياس العلاقة في إجابات أفراد العينة بين استخدام التدقيق الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء الاقتصادي و(الجدول 4-31) يوضح نتائج الاختبار.

#### الجدول 4 - 31: اختبار كندال تاو لتحليل العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء الاقتصادي

القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط	العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء الاقتصادي
0.000	0.513	

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

نلاحظ من خلال (الجدول 4-31) ان معامل الارتباط وفق اختبار كندال تاو Test Kendall's Tau ، قد بلغت (0.513)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي قيمة اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، أي هناك علاقة طردية بين تطبيق التدقيق الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء الاقتصادي، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر.

#### ثانياً- الفرضية الفرعية الثانية

لا يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر

◀ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر

◀ الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نفس اختبار كندال تاو Test Kendall's Tau لقياس العلاقة في إجابات أفراد العينة بين استخدام التدقيق الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء التنظيمي و(الجدول 4-32) يوضح نتائج الاختبار.

## الجدول 4 - 32: اختبار كندال تاو لتحليل العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء التنظيمي

العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء التنظيمي	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
	0.240	0.001

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

نلاحظ من خلال (الجدول 4-32) ان معامل الارتباط وفق اختبار كندال تاو Test Kendall's Tau ، قد بلغت (0.240)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية (0.001)، وهي قيمة اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، أي هناك علاقة طردية بين تطبيق التدقيق الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء التنظيمي، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر.

## ثالثاً- الفرضية الفرعية الثالثة

لا يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر

◀ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر

◀ الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نفس اختبار كندال تاو Test Kendall's Tau لقياس العلاقة في إجابات أفراد العينة بين استخدام التدقيق الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء الاجتماعي و(الجدول 4-33) يوضح نتائج الاختبار.

## الجدول 4 - 33: اختبار كندال تاو لتحليل العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء الاجتماعي

العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء الاجتماعي	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
	0.207	0.007

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



نلاحظ من خلال (الجدول 4-33) ان معامل الارتباط وفق اختبار كندال تاو Test Kendall's Tau ، قد بلغت (0.207)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية (0.007)، وهي قيمة اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، أي هناك علاقة طردية (موجبة) بين تطبيق التدقيق الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء الاجتماعي، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر.

#### رابعاً- الفرضية الفرعية الرابعة

لا يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر

◀ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر

◀ الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نفس اختبار كندال تاو Test Kendall's Tau لقياس العلاقة في إجابات أفراد العينة بين استخدام التدقيق الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء البيئي و(الجدول 4-34) يوضح نتائج الاختبار.

#### الجدول 4 - 34: اختبار كندال تاو لتحليل العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء البيئي

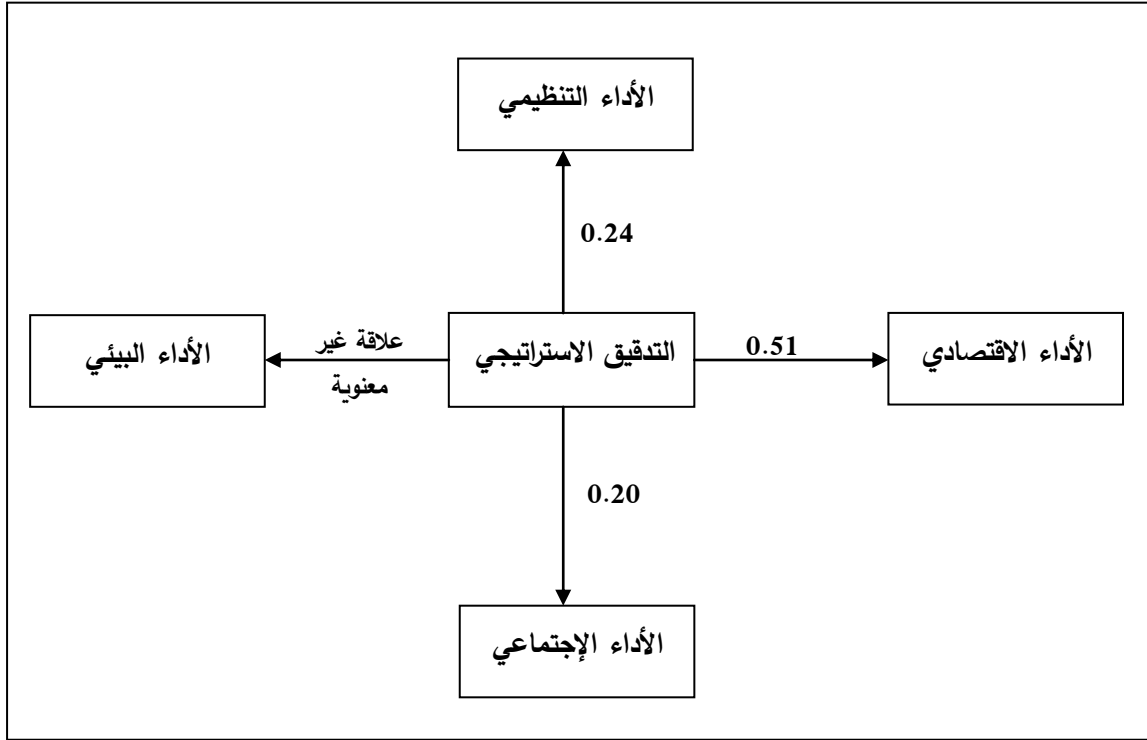
القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط	العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء البيئي
0.059	0.149	

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

نلاحظ من خلال (الجدول 4-34) ان معامل الارتباط وفق اختبار كندال تاو Test Kendall's Tau ، قد بلغت (0.149)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية (0.059)، وهي قيمة اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية العدمية  $H_0$ ، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي لا يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسن مستوى الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر.

و(الشكل 4 - 1) يلخص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة، ويوضح علاقة التدقيق الاستراتيجي مع كل بعد من أبعاد الأداء

الشكل 4 - 1: علاقة التدقيق الاستراتيجي بتحسين مختلف أبعاد الاداء



المصدر : من إعداد الباحث بإعتماد على النتائج السابقة

وبصفة عامة نلاحظ ان التدقيق الاستراتيجي له علاقة أكبر مع تحسن الأداء الاقتصادي بمعامل إرتباط بلغ (0.513)، ثم تليه العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء التنظيمي بمعامل إرتباط بلغ (0.240)، ثم نليه العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء الاجتماعي بمعامل إرتباط بلغ (0.207)، بينما لم يكن هنا ارتباط معنوي بين التدقيق الاستراتيجي والأداء البيئي، والان سوف نري علاقة الإرتباط بين التدقيق الاستراتيجي والأداء الكلي في إجابات الأفراد عينة الدراسة في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، وقد تم استخدام نفس اختبار الارتباط كندال تاو Test Kendall's Tau، و(الجدول 4-35) يوضح نتائج الاختبار.

## الجدول 4 - 35: اختبار كندال تاو لتحليل العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء الكلي

القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط	العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي وتحسن الأداء الكلي
0.000	0.395	

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

من (الجدول 4-35) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.395)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يدل على أن التدقيق الاستراتيجي يساهم في تحسن الأداء الكلي للمؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر.

## خلاصة الفصل الرابع

حاولنا من خلال دراستنا الميدانية تحقيق ثلاثة أهداف أساسية للإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة، حيث كان الهدف الأول محاولة معرفة واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية لولاية معسكر، في حين كان الهدف الثاني محاولة الوقوف على مدى تطبيق التدقيق الاستراتيجي، أما الهدف الثالث فقد حاولنا معرفة مدى مساهمة التدقيق الاستراتيجي في تحسين الأداء الشامل بمختلف أبعاده (الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي، البيئي).

وبتطبيق تقنيات التحليل ودراسة العوامل الإرتباط والعلاقة بين المتغيرات خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك تطبيق للإدارة الإستراتيجية والتدقيق الاستراتيجي لكن ليس بشكل كلي بل هناك تطبيق جزئي غير شامل لكن عناصرهما.
- بالرغم من عدم التطبيق الكلي للتدقيق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، نظرا لعوامل عديدة أهمها حداثة هذا التدقيق، ويستلزم البحث، الجهد والتكلفة. إلا أنه يعتبر أداة تساهم في الكشف عن مكامن الخلل وتحسن الأداء الشامل.
- هناك تأثير إيجابي كبير للتدقيق الاستراتيجي على الأداء الاقتصادي أكثر من تأثيره على الأداء التنظيمي والاجتماعي.
- ليس هناك علاقة معنوية تربط بين التدقيق الاستراتيجي والأداء البيئي.

---

# الخاتمة العامة

---

## أولاً - خلاصة

عالجت هذه الأطروحة إشكالية مدى مساهمة التدقيق الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، خاصة في ظل ما تشهده المؤسسة من تطورات متسارعة في مجالات عديدة، مما يجعلها لا تقف مكتوفة الأيدي، كما لا يمكنها الهروب من التغيير، لأنها إذا فعلت تكون قد حكمت على نفسها بالانتهاء، مما حتم عليها البحث عن آليات وأدوات رقابة تساعدها في التأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، كما عالجت أهمية مدخل الإدارة الاستراتيجية في تحقيق النجاح للمؤسسة من خلال الاختيار الفعال للإستراتيجيات. ف نموذج الإدارة الاستراتيجية هو نوع من الأنظمة المفتوحة المتفاعلة مع البيئة الداخلية والخارجية والتي تهدف إلى تحقيق أرقى درجات التوازن والتكيف البيئي.

ومن خلال هذه الدراسة أيضا تم استعراض إجراءات وعمليات التدقيق الاستراتيجي التي تساهم في ضمان إدارة إستراتيجية ناجحة وفعالة و بمنهجية منتظمة تهدف إلى ضمان تحسن أداء المؤسسة في المستقبل، وذلك بتدقيق وتقييم مختلف عمليات الإدارة الاستراتيجية واستخراج نقاط الضعف والقصور فيها، لأخذ التصحيحات المناسبة بهدف ضمان التحسين من فعاليتها.

## ثانياً - النتائج

في ضوء الدراسة النظرية والميدانية، خرجنا بمجموعة من النتائج الخاصة باختبار الفرضيات الدراسية، وكذلك الخاصة بالدراسة ككل.

### 1- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، توصلنا إلى:

- توجد فروقات معنوية في محاور الدراسة تعود إلى متغير ملكية المؤسسة، أي انه لا يوجد تجانس بين الإجابات أفراد العينة المؤسسات الخاصة والمؤسسات العمومية، وهذا راجع إلى أن المؤسسات الخاصة أكثر إلتزام في تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتدقيق الاستراتيجي من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية معسكر.

- لا توجد فروقات معنوية في محاور الدراسة تعود إلى متغير النوع، بمعنى هناك تجانس بين إجابات أفراد العينة ذكور وإناث حول واقع الإدارة الاستراتيجية ومستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي ومستوى تحسن الأداء في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر.
- لا توجد فروقات معنوية في محاور الدراسة تعود إلى متغير الوظيفة، بمعنى هناك تجانس بين الإجابات الأفراد الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم و الأفراد الذين يشغلون وظيفة رئيس مصلحة و الأفراد الذين يشغلون وظيفة مدقق داخلي و الأفراد الذين يشغلون وظيفة مدير حول واقع الإدارة الاستراتيجية ومستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي ومستوى تحسن الأداء في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر.
- لا توجد فروقات معنوية في محاور الدراسة تعود إلى متغير سنوات الخبرة، بمعنى هناك تجانس بين إجابات أفراد العينة ذكور وإناث حول واقع الإدارة الاستراتيجية ومستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي ومستوى تحسن الأداء في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر.
- لا توجد فروقات معنوية في محاور الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي، بمعنى ان هناك تجانس بين إجابات أفراد العينة مهما كان مستوى التعليمي لهم حول واقع الإدارة الاستراتيجية ومستوى تحسن الأداء، بينما كانت هناك فروق معنوية في المحور الثاني مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي تعود لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد هناك إدارة إستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية لولاية معسكر لكن لم تصل لتطبيق الكلي لكل مبادئ ومكوناتها.
- يتم تطبيق التدقيق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية لولاية معسكر لكن لم يبلغ المستوى المثالي، إذ هناك قصور في تطبيق بعض آلياته.
- يعتبر التدقيق الاستراتيجي نظاما إداريا شاملا ومتكاملا يعكس الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وقياس مدى تحقيقها لأهدافها ويعمل على تحسين مختلف جوانب الأداء.
- هناك تأثير إيجابي للتدقيق الاستراتيجي على الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية لولاية معسكر، أي يساهم تبني التدقيق الاستراتيجي في تحسين مختلف أبعاد الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر من أداء إقتصادي، أداء التنظيمي، أداء الاجتماعي، بحيث نجد كلما كان التدقيق الاستراتيجي مطبق في المؤسسة كان تحسن في مختلف أبعاد الأداء.

- يساهم التدقيق الاستراتيجي في تحسين الأداء الاقتصادي اكثر من ابعاد الأخرى.
- تعاني المؤسسة الاقتصادية بولاية معسكر من عدم تحسن الأداء بشكل جيد.

## 2- النتائج العامة

ومن خلال الدراسة ككل توصلنا إلى النتائج النظرية والميدانية التي نوردتها على النحو التالي:

- الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو عدة استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعتبر الاستراتيجية خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، وهذا من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، إذ لا توضع الاستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا، بل أن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الاستراتيجية وكل في مستواه.
- تشكل الإدارة الاستراتيجية تتابعا لمراحل عديدة بداية بالتحليل الاستراتيجي للبيئة، صياغة الاستراتيجية، ثم تنفيذها ورقابتها ولا تكون هذه العملية فعالة في مجملها إلا إذا تمت كل مرحلة من المراحل السابقة بفعالية، وهذا لا يعني أن هذه المراحل منفصلة عن بعضها وإنما تتم على نحو ديناميكي مستمر لاتخاذ القرار الاستراتيجي السليم.
- يعتبر التدقيق الاستراتيجي أداة يحاول من خلالها المدقق البحث عن إجابات لمجموعة من الأسئلة تخص صياغة الاستراتيجية، تنفيذها والرقابة عليها، ومن ثم فإنها تغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرارات.
- عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تأخذ طابعها العملي من خلال التدقيق الاستراتيجي الذي يقدم نظرة متكاملة للإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي، وهي تصف ليس فقط كيفية وضع الأهداف والاستراتيجيات باعتبارها قرارات طويلة الأجل، ولكن كذلك كيفية تنفيذها وتقييمها وتحقيق الرقابة عليها بواسطة البرامج والموازنات والإجراءات.
- يمكن التدقيق الاستراتيجي المؤسسة من مراقبة وتعديل أي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك.
- للتدقيق الاستراتيجي دورا فعال في إدارة الأخطار في المؤسسة على إعتبار أنه إحدى الدعائم الأساسية لإرساء نظام إدارة الأخطار بالبحث والتقصي عن الأخطار في الوقت الحالي بما يوفره من معلومات عن التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها.



- يعد الأداء مؤشر على أي خلل أو إخفاق للإدارة الاستراتيجية ومختلف مراحلها ويعد مرآة الإدارة الاستراتيجية لذلك يعتبر الأداء جوهر وقلب الإدارة الاستراتيجية.
- يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكون في محتواها المعرفي، وعليه مر مفهوم الأداء من المعني المالي إلى مقاربات أكثر شمولية تتضمن أبعادا اجتماعية ومجتمعية وبيئية.
- ضرورة الحفاظ على البيئة وتطوير العمل الجماعي بغرض إرضاء جميع الأطراف الخارجية ذات المصلحة لما له من انعكاس إيجابي على سمعة المؤسسة وعلى الإقبال على منتوجاتها.

### ثالثاً- توصيات الدراسة

انطلاقاً من النتائج السابقة، يمكننا اقتراح جملة التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بنظام التدقيق الاستراتيجي وتأثيره على النحو الذي يخدم أهداف المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، ويساعدها على تحسين أدائها.
- يجب أن تدمج الإدارة البيئية ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية وذلك بأن تصبح البيئة متغيراً هاماً من المتغيرات التي تُبنى عليها استراتيجيات أعمال تلك المؤسسات.
- ضرورة تطوير الأساليب الإدارية والمحاسبية والمعلوماتية للتوافق مع التطور الحاصل في بيئة أعمال المؤسسات الاقتصادية، من خلال الاستعانة بإيطارات كفؤة قادرة على تطبيق الأساليب الحديثة.
- الاهتمام أكثر بالعنصر البشري وبتطوير مهاراته حتى يواكب التطورات الحاصلة في المؤسسة سواء من ناحية التحكم في الجودة أو التحكم في التكاليف.
- تحديد الأهداف بطريقة موضوعية وعلمية بالاعتماد على طرق حديثة.
- محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن لأنها تهتم بالجوانب المالية وغير المالية.

### رابعاً- آفاق الدراسة

لقد حاولنا في هذه الدراسة معالجة موضوع البحث، وهذا في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتاحة التي تمكنا من الحصول عليها، ومن خلال مسار الدراسة ظهرت لنا العديد

من الجوانب والإشكاليات الجديدة بالدراسة والبحث، وبهذا الصدد نقترح المواضيع التي يمكن أن تشكل دراسات بحث مستقبلية وهي:

- دور التدقيق الاستراتيجي في تفعيل إتخاذ القرار.
- دور التدقيق الاستراتيجي في إدارة المخاطر.
- دور التدقيق الاستراتيجي في بناء استراتيجية المؤسسة.
- دور التدقيق الاستراتيجي في إرساء مبادئ حوكمة الشركات.
- أثر تطبيق التدقيق الاستراتيجي في الكشف والحد من الفساد المالي والإداري.

---

# قائمة المراجع

---

## أولاً- باللغة العربية

## 1 - الكتب

- 1- إبراهيم طه عبد الوهاب، المراجعة النظرية والممارسة المهنية، قسم المحاسبة كلية التجارة جامعة المنصورة، مصر، 2004 .
- 2- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
- 3- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2002 .
- 4- أحمد حلمي جمعة، التدقيق والرقابة الجودة، دار الصفاء، عمان، 2011.
- 5- أحمد حلمي جمعة، الريادية في المحاسبة والتدقيق، دار الصفاء، عمان، 2011.
- 6- أحمد حلمي، المدخل إلى التدقيق الحديث ، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2005.
- 7- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل ، عمان ، الأردن، 2005.
- 8- أحمد عبد الله قماوي أباطة، مدخل كمي لإدارة الأخطار ورياضيات المال والاستثمار، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الرياض، 2002.
- 9- أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون، أساسيات المراجعة ومعاييرها، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2008.
- 10- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 11- احمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 12- أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، المكتبة الأكاديمية، القاهرة ، مصر، 2007.
- 13- إدريس عبد السلام اشتوي، المراجعة المعايير و إجراءات، ط4، دار النهضة العربية، لبنان 1996.
- 14- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 15- احمد حسين منهل وهاشم فوزي العبادي، السيناريو الاستراتيجي، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 16- أمين السيد أحمد لطفي، دراسات المتقدمة في المراجعة و خدمات التأكيد، دار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 17- أمين السيد أحمد لطفي، فلسفة المراجعة، دار النشر الثقافية، مصر، 2009.

- 18- بحيري سعد قادق، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 19- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 20- حازم هشام الأوسى، طريق إلى علم المراجعة والتدقيق، دار النهضة، ليبيا، 2003.
- 21- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013.
- 22- خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 23- الخزامي عبد الحكم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 2003.
- 24- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2013.
- 25- خلف عبد الله الواردات، علم التدقيق الحسابات من ناحية النظرية والعملية، ط4، دار وائل، عمان، 2007.
- 26- خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و تطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
- 27- رأفت سلامة محمود وآخرون، علم تدقيق الحسابات النظري، دار الميسر، عمان، 2011.
- 28- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000.
- 29- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005.
- 30- زهير الحدرب، علم تدقيق الحسابات، دار البداية، عمان، 2010.
- 31- زيد منير، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
- 32- سامي محمد الوقاد ولؤي محمد وديان، تدقيق الحسابات (1)، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2010.
- 33- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 34- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 1998.
- 35- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

- 36- شارلزهل وجاريت جونز، ترجمة:رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية-مدخل متكامل-،دار المريخ، السعودية،2001.
- 37- شوشة فريد علي محمد، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
- 38- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد، عمان، 2010.
- 39- صديقي مسعود وأحمد نقار، المراجعة الداخلية، مطبعة مزوار، الجزائر، 2010.
- 40- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2003.
- 41- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الأردن،2007.
- 42- طواهر محمد التهامي وصديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 43- عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل \* إعادة الهيكلة \* الإندماج \* مشاركة المخاطر،ط2، كليوباترا للطباعة والكمبيوتر، الزيتون، 1999.
- 44- عبد الحميد أحمد حسين، الإدارة الاستراتيجية، دار الجنادرية، عمان، 2015.
- 45- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة المعاصرة، مصر، 2006.
- 46- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، السعودية، 2004.
- 47- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 20، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 48- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- 49- عبد الرحمان ابتهاج، البدائل الاستراتيجية للتنفيذ والرقابة، الشركة العربية، القاهرة، 1995.
- 50- عبد الرحمان بابنات وناصر دادي عدون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العامة، 2008.
- 51- عبد الرضا فرج بدرابي و وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات، دار زهران، عمان ، الأردن، 2007.
- 52- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط2، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.

- 53- عبد اللطيف مصطفى وعبد الرحمن سانية، دراسات في التنمية الاقتصادية، مكتبة حسين العصرية، بيروت، لبنان، 2014.
- 54- عبد الفتاح الصحن وآخرون، أسس المراجعة الأسس العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 55- عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، أصول المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 56- عبد الوهاب نصر علي، خدمات المراقب لحسابات السوق المال، دار الجامعة، الإسكندرية.
- 57- عبيد سعد شريم ولطف حمود بركات، أصول مراجعة الحسابات، طبعة منقحة، مركز الأمين، اليمن، 2007 .
- 58- عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000.
- 59- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد، عمان، 1999.
- 60- علاء أحمد إصلاح، إدارة مخاطر الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- 61- عوادي مصطفى، زين يونس، المراجعة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الدولية، مكتبة بن موسى السعيد، الوادي، 2010 - 2011
- 62- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012.
- 63- غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة، دار المسيرة، الأردن، 2006.
- 64- فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، دار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر.
- 65- فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء، الأردن، 2014.
- 66- فريد راغب النجار، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 67- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عمليات المعاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
- 68- فليح حسن خاف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009.
- 69- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، 2004.
- 70- كمال الدين مصطفى الدهراوي ومحمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 71- ماجد عبد المهدي مساعد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، 2013.

- 72- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015.
- 73- محمد السيد سرايا، أصول و قواعد المراجعة و التدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 2007.
- 74- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003.
- 75- محمد سمير الصبان وعبد الله هلال، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998.
- 76- محمد سمير الصبان وعبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 77- محمد طاهر الخلف و مصطفى يوسف كافي و هبة مصطفى الكافي، الإدارة الاستراتيجية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 78- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجية، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007.
- 79- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
- 80- محمد فضل مسعد وخالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2009.
- 81- محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- 82- محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترز، عمان، 2015، ص 150.
- 83- مراد كواشي، الأداء الشامل في منظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2017.
- 84- مرسي نبيل محمد، المدير الاستراتيجي، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 85- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد، عمان، 2016.
- 86- مصطفى محمود أبوبكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.



- 87- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، دار أم القرى، المنصورة، 1988.
- 88- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005.
- 89- نادية أبو الوفا العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 90- نايف الجابري، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري، عمان، 2013.
- 91- نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، بدون ناشر، 2013.
- 92- نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 93- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، 2010.
- 94- نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1999.
- 95- هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية، ط3، دار وائل، الأردن، 2006.
- 96- وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم...العمليات، دار وائل، عمان، 2011.
- 97- يوسف محمود جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.

## 2- الرسائل والأطروحات الجامعية

- 98- بومسجد بدر، إشكالية الملائمة بين مراقبة التسيير والاستراتيجية في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سيدى بلعباس، 2016/ 2017.
- 99- بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة معسكر، الجزائر، 2015/2016.
- 100- حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مسيلة، 2013/2014.

- 101- حسان بوبعابة، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة مسيلة، 2010.
- 102- سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011.
- 103- سي أحمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسستي سوناطراك وسيفيتال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012.
- 104- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- 105- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
- 106- غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2009 - 2010.
- 107- قاسم شاهين بريسم العمرى، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة البصرة، العراق، 2009.
- 108- قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2015/2014.
- 109- محمد عقيل شعبان لولو، قدرة مؤشر القيمة المضافة مقابل مؤشرات الأداء التقليدية على تفسير التغير في القيمة السوقية للأسهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية -غزة، فلسطين، 2015.
- 110- عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2015/2014.

## 3- المجلات والدوريات

- 111- أحمد شوقي سليمان، المراجعة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 40 ، سبتمبر 2015.
- 112- إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، 2007.
- 113- ايثار عبد الهادي ال فيجان واحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 59، 2006.
- 114- بن حاج جيلالي مغراوة فتيحة، التنمية المستدامة بين الطرح النظري والواقع العملي - دراسة الاستراتيجية العربية المقترحة للتنمية المستدامة لما بعد عام 2015، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2 ، العدد 11.
- 115- الخوالي هاله عبد الله، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة الإدارية والتأمين، العدد 57، 2001.
- 116- رعد الياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفات الإرشادية ISO14031 - دراسة في معمل الإسمنت طاسلوجة في السليمانية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجد 8، العدد 2، العراق، 2010.
- 117- زياد هاشم السقا وصالح إبراهيم الشعباني وناظم حسن الطائي، استخدام الحاسوب في عمل نظم المعلومات المحاسبية على معايير التدقيق المقبولة قبولاً عاماً (GAAS)، مجلة بحوث المستقبلية، العدد 17، جامعة الموصل، 2007.
- 118- سعيد عبد عابر، أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 95، 2013.
- 119- سكاك مراد، التدقيق الاستراتيجي ودوره في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15- 2015، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015.
- 120- سندس نوري شكر، الأساليب الحديثة في تدقيق ومراجعة نظم المعلومات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 16، العدد 59-2010.
- 121- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.
- 122- صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 23 العدد 1، جوان 2003.

- 123- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05 /2007.
- 124- طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008.
- 125- عبد الرحمن مصطفى الملا وثامر ياسر حسين الغزي، عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، العراق، 2017.
- 126- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2001.
- 127- علي قاسم حسن العبيدي وجاسم عيدان براك المعموري و علي كريم الخفاجي، أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء المنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل "العلوم الإنسانية"، المجلد 18، العدد2، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
- 128- عمر محمد ادم الإمام والطاهر احمد محمد علي، نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 1-14 /2013.
- 129- مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 01/2002، ص 65.
- 130- مشري حسناء، دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 ، العدد 14 ، 2014.
- 131- مصباح ليلي، تأثير تطبيق البيئة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة، مجلة دراسات اقتصادية - جامعة قسنطينة، العدد 4 -2017.
- 132- محمد هادي العدناني، مدخل مقترح لتدقيق الجودة ISO كأحد أنواع الفحص لأغراض خاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، عدد 45، جامعة بغداد، العراق، 2007.
- 133- مصطفى عبد الحسين على، علي كاظم حسين، فيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8، العدد 22، 2013.

134- المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، مجلة الجامعة، المجلد 3، العدد 15، جامعة الزاوية، ليبيا، 2013.

135- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد 21، العدد 2، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر 2005.

#### 4- التظاهرات العلمية

136- عبد الحق بن تقات ونور الدين تمجدين، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

#### 5- المعايير الدولية

137- المعايير الدولية لإدارة الأداء الاجتماعي، الإصدار 2.0، نشر في ماي 2017 متاح على الموقع: <https://sptf.info/universal-standards-for-spm/universal-standards> اطلع عليه يوم: 2018-05-22.

ثانياً - باللغة الأجنبية

#### 1 - الكتب

138- Alain JOUNOT, **100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable**, AFNOR, paris, 2010.

139- Bernard garrette pierre dussauge, **Strategor**, 5 editiondunod, paris, 2009.

140- Claudde Alazard, Sabine Sépari, **Contrôle de gestion**, 5 ème édition, Dunod, Paris, 2001, p 591

141- Claude Sicard, **l'audit de stratégie**, DUNOD, paris, 1997.

- 142- G.Johnson & K.Scholes & R.Whittington, **Exploring Corporate Strategy : Text & Cases**, 8th ed, Prentice Hall, 2008.
- 143- Gilbert Pillot, **maitrise du contrôle de Gestion**, édition Sedifor, paris, 1985.
- 144- Grégory Wegmann. **Les Tableaux De Bord Strategiques : Une Instrumentation Du Controle De Gestion Strategique Concepts, Instrumenta- Tion Et Enquete**. 22<sup>ème</sup> Congres De L'afc, May 2001, France.
- 145- Guedj Norbert, **Control de Gestion Pour Améliorer La Performance**, 3<sup>ème</sup> éditions D'organisation, Paris. 2000.
- 146- H.Mintzberg, **The strategy concept I : Five Ps For Strategy**, California management review, 1987.
- 147- Henry Mintzberg, **Le management au cœur des organisation**, éditions d'organisation, paris, 1998.
- 148- hugues, amgot, christain fisher, Baudouin Theunissen , **Audit comptable et Audit Informatique**, 2<sup>ème</sup> Edition, De Boeck, Bruxelles, 1994.
- 149- J.David hunger & Thomas L.Wheelen, **Essentials of Strategic Management**, 5th Edition, Prentice Hall 2010.
- 150- J.Helfer & M.Kalika & J.Orsoni, **Management Stratégie et Organisation**, 7<sup>Ed</sup>, Vuibert, paris.
- 151- P. Bougna et J. M. Vallée, **audit et gestion fiscal** , éd clef atof. Paris, 1986.
- 152- Jacques Renard, **théorie et pratique de l'audit interne**, EYROLLES, paris ,2010.
- 153- Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, **Audit social, Meilleures pratiques, méthodes, outils**, eyrolles édition, France ,2008.
- 154- Jeanmeyer, **objectif et stratégique de l'entreprise**, dunod, paris, 1972.

- 155– Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization**, 9th ed, South–Western College Pub, U.S.A, 2010.
- 156– Michel Ghertman, **le management stratégique de l'entreprise**, Edition actualisée, 4<sup>ème</sup> édition, France, 1999.
- 157– P.DRUCKER, L'avenir du Management Selon Drucker, village mondial, paris, 1999.
- 158– Raymond Alain Kietart , **la stratégie d'entreprise**, Ediscience international, 2<sup>ème</sup> édition, France, Janvier 1996.
- 159– Stephen Robbins & David de Cenzo, **Fundamental of Managment**, prentice hall, new jersey, 1998.
- 160– Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy\_ Toward Global Sustainability**, 13th Edition –Prentice Hall, 2011.
- 161– Thomas L.Wheelen & J.David Hunger, **Stategic Management and Business Policy : Concepts**, 11th ed, Prentice Hall, 2008.
- 162– Weil Michel, **l'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations**, AFNOR, paris, 1999.

## 2- المجلات والدوريات

- 163– Gordon Donaldson, 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> 11/02/2017
- 164– Grundy Tony, **Strategic audit: why it's vital to give your strategy a health check**, Financial Management (UK), Sep 2007.
- 165– Jack Welch, **General Electronic's Revolutionary**, Harvard Buisness School, 9–394–065, april 1994.

- 166- Jean Yves SAULQUIN, **Gestion des ressources humaines et performance des services : Le cas des établissements socio-sanitaires**, Revue de gestion des ressources humaines, n°16, juin 2000, paris.
- 167- Jean Yves SAULQUIN, **Gestion des ressources humaines et performance des services : Le cas des établissements socio-sanitaires**, Revue de gestion des ressources humaines, n°16, juin 2000, paris.
- 168- Kapan Rebert s & Norton David, **the balanced scorecard measures that drive performance**, Harvard business review, february 1992.
- 169- Kiran Jude Fernandes, Vinesh Raja, Andrew Whalley, **Lessons From Implementing The Balanced Scorecard In A Small And Medium Size Manufacturing Organization**, Technovation 26 (2006).
- 170- Laura Diana Radu & Sabina Cristiana Necula, **Discussions on Qualitative Assessment or Risk Quantification in Adopting Decisions Concerning Risk in Financial Auditing**, Recent Researches in Applied Mathematics , 2010.sit : <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/51543/> 11/02/2017.
- 171- Muhammad Atif Akbar & Ali Sajid, **Strategic audit of Emirates Global Islamic Bank Limited, Shadman, Pakistan**, New York Science Journal, volume 3, no 3, 2010 sit : [http://www.sciencepub.net/newyork/ny0303/09\\_2072\\_abida\\_ny03\\_03\\_55\\_56.pdf](http://www.sciencepub.net/newyork/ny0303/09_2072_abida_ny03_03_55_56.pdf) 11/02/2017.
- 172- Robert S.Kaplan & David P.Norton, **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part 1**, Accounting Horizons, Vol 15 No 1, March 2001.



- 173– Sandrine Berger–douce, **la certification ISO 14000, catalyseur du changement organisationnel**, actes de la 11eme conférence de l'association internationale de management startégique « AIMS », paris, France, 2002.
- 174– William Q. Judge, Jr. and Carl P. Zeithaml, **Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process**, The Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 4 (Oct., 1992).

## 4- المعايير الدولية

- 175– Norme international ISO 9000, **systeme de management de qaulité principes essentiels et vocabulaire**, 2eme édition,2000. sit : <https://niits.ru/public/2003/071.pdf> 06/03/2017.
- 176– Norme international ISO 14031, **Managment Environnemental, Evaluation de la Peformance environnementale**, lignes directrices, AFNOR, 1999.

## 5- المواقع الإلكترونية

- 177– **International Standards For The Professional Practice of Internal Auditing**, The Institute of Internal Auditors, 2012. Sit : <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Forms/AllItems.aspx> 12/02/2017.

---

# قائمة الملاحق

---

الملحق رقم 1: استمارة الاستبيان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استبيان الدراسة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة

يشكل هذا الاستبيان جزءا من الدراسة التي يجريها الباحث بن يمينة ابراهيم استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير حول التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

وقد تم اختياركم ضمن مجموعة من إطارات المؤسسات الذين يتميزون بدرجة عالية من التأهيل العلمي والمهني للمشاركة في هذا الاستبيان، ويرجو الباحث أن تتكرم بقضاء بعض من وقتك الثمين بتعبئة الاستبيان، مؤكداً بأن جميع البيانات التي ستدلون بها سوف تستعمل لغايات الدراسة والبحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة. وفي حالة نشر البحث او مناقشة ستكون النتائج المذكورة مجمعة ولا تتعلق بمؤسسة محدد، أملين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على المؤسسات والباحثين.

**ملاحظة:** نقصد بالتدقيق الاستراتيجي انه قائمة بالأسئلة مصنفة وفقا لمجالات النشاط او الموضوعات، والتي تساعد على القيام بالتحليل المنهجي لوظائف المؤسسة المختلفة ذات العلاقة. وهو يعتبر كأداة تشخيصية لتحديد المجالات التي تنطوي على مشكلات على مستوى المؤسسة ككل. ولإلقاء الضوء بوضوح على العناصر القوة والضعف في المؤسسة

نقصد بأداء المؤسسة مدى قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية. أي قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب الكفاءة والفعالية في آن واحد

البيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (x) على الإجابة المناسبة:

1. نوع ملكية المؤسسة: - عامة  - خاصة  - مختلطة
2. الوظيفة: - مدير مؤسسة  - مدقق الداخلي  - رئيس مصلحة  - رئيس قسم
3. النوع: - ذكر  - أنثى
4. السن: - اقل من 25 سنة  - من 25 الي 35 سنة  - من 35 الى 45 سنة  - اكبر من 45 سنة
5. سنوات الخبرة: - اقل من 5 سنوات  - بين 5 - 10 سنوات  - بين 10 - 15 سنة  - بين 15 - 20 سنة  - اكثر من 20 سنة
6. المستوي التعليمي: - تكوين مهني  - ثانوي  - لسانس  - ماستر  - ماجيستر  - دكتوراه

المحور الأول: واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
					1 تمتلك المؤسسة رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقي قبول جميع أعضاء المؤسسة
					2 تمتلك المؤسسة أهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة
					3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف
					4 الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف المؤسسة وفق مطالب البيئة المحيطة
					5 تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهداف وسياساتها واستراتيجياتها المالية
					6 تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها
					7 تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية
					8 تمتلك المؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير

					لديها الإمكانيات اللازمة للبحث والتطوير	9
					تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة	10
					تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة	11
					تراعي المؤسسة عند تنفيذ الاستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الاستراتيجي.	12
					تقوم المؤسسة بمراقبة الاستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الاستراتيجية تحقق أهدافها الموضوعية	13
					يوجد في مؤسستكم إدارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي	14
					تولى إدارة المؤسسة اهتمام كبير للإدارة الاستراتيجية	15
					تتولى الإدارة العليا مهام التخطيط الاستراتيجي	16
					المؤسسة على اطلاع بكل ما هو حديث من نماذج إستراتيجية	17
					تستخدم الإدارة الاستراتيجية المعلومات الواردة من مختلف المصالح والمديريات في التخطيط الاستراتيجي	18
					تسخر المؤسسة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	19
					تساعد الاستراتيجية على إيجاد إطار متناسق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية	20
					تعمل المؤسسة على تقليص الإخفاقات بين الأهداف المحققة والمسطرة لاستراتيجيتها في الوقت المناسب	21

## المحور الثاني: مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي في المؤسسة

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	
					تتوفر المؤسسة على إدارة أو لجنة خاصة بالتدقيق	1
					تنظم وتشارك المؤسسة في الندوات والملتقيات الخاصة بالتدقيق	2
					يقوم المدقق بإجراء اجتماعات مع الأفراد المعنيين قبل وبعد نهاية مهمة التدقيق لمناقشة الأهداف والنتائج	3
					يستعمل المدقق المنهجية الخاصة بالتدقيق في جمع وتحليل المعلومات واستخدام أدوات القياس من معايير ( مرجعيات، مؤشرات ونسب) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والإختلالات وتقديم التوصيات ضمن التقرير النهائي	4
					يقوم المدقق بتدقيق البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة	5
					يقوم المدقق بتدقيق التناسق بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف العمليات	6

7	يقوم المدقق بتدقيق مختلف مراحل بناء خطتها الاستراتيجية				
8	يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الأهداف لاستغلال الفرص ومواجهة الصعوبات				
9	يقوم المدقق بتدقيق تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الاستراتيجية				
10	يقوم المدقق بتدقيق تحديد وإسناد المهام للأفراد القائمين فعلا على هذه المهام				
11	يقوم المدقق بتدقيق تحديد أولويات الخطة حتى لا تحيد عن مسارها				
12	يقوم المدقق بتدقيق مدى توفر المرونة اللازمة لمواجهة المخاطر والتغيرات				
13	يقوم المدقق بتدقيق استغلال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف				
14	يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الموارد والإمكانات المستخرا لتنفيذ الخطة				
15	يقوم المدقق بتدقيق كفاءة وقدرة المديرين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية				
16	يقود التدقيق الاستراتيجي إلى نجاح الإدارة الاستراتيجية في جميع مراحلها				

### المحور الثالث: مستوى الأداء المؤسسة

العبارات					موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>البعد الاقتصادي</b>									
1	يوجد تحسن مستمر في مردودية وربحية المؤسسة وتطور إيجابي في مختلف نتائجه المالية ومؤشراته الاقتصادية								
2	تحقق المؤسسة أهدافها الاقتصادية الموضوعية								
3	تساهم المؤسسة في خلق قيمة مضافة								
4	تحقق المؤسسة توسع في حصتها السوقية								
5	تحقق المؤسسة تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال								
6	للمؤسسة صورة متميزة في مجال عملها لإرضاء مساهميها واجتذاب مساهمين جدد								
<b>البعد التنظيمي</b>									
1	للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بتوجيه نشاطها في اتجاه استراتيجي جديد								
2	للمؤسسة تكامل وتناسق وتعاون بين مختلف مصالحها								
3	للمؤسسة نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها واستراتيجيتها								

					4	للمؤسسة سياسات واضحة تضمن توازنها الهيكلي
					5	تقوم المؤسسة بتشخيص نقاط الضعف وتعمل على معالجتها
					6	يتسق الهيكل التنظيمي مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة
<b>البعد الاجتماعي</b>						
					1	تساهم المؤسسة في تحسين مستويات المعيشية للموظفين (الرفاهية الاجتماعية)
					2	تحقق المؤسسة مستوى مقبول من الرواتب والأجور
					3	تستقطب المؤسسة الكفاءات البشرية المتوفرة في محيط المؤسسة وتعمل على تكوينها وتنمية معارفها واستثمار فيها
					4	للمؤسسة سمعة طيبة وهناك تحسن دائم لصورتهما في المجتمع
					5	تعمل المؤسسة على تفعيل الإبداع والابتكار وتشجيع البحث والتطوير
<b>البعد البيئي</b>						
					1	تولي المؤسسة أهمية بالغة لبرامج السلامة والأمن الصناعي
					2	للمؤسسة آلية لتسيير النفايات الصلبة داخل المؤسسة
					3	تتخذ المؤسسة إجراءات للحفاظ على البيئة وحمايتها (الحد من التلوث، الحد من انبعاثات الغازات، تقليص إنتاج النفايات)
					4	للمؤسسة نظام خاص بالإدارة البيئية ومسجلة في مواصفات الإيزو 14001
					5	تقوم المؤسسة باختيار أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية واختيار وسائل التخفيف من التأثير السلبي

في أخير تقبلوا مني فائق الإحترام والتقدير شاكرين حسن تعاونكم

## الملحق رقم 2: استمارة استطلاع آراء المحكمين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير محاسبي وتدقيق

استمارة استطلاع آراء المحكمين

الأستاذ الفاضل: .....

يشكل هذا الاستبيان جزءا من الدراسة التي يجريها الباحث بن يمينة ابراهيم استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير حول التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. ارجو من سيادتكم التحكيم بإبداء رأيكم حول ابعاد وبنود الاختبار الذي سوف يتم تقديمه لفئة من الإطارات والمسيرين لعينة من المؤسسات الاقتصادية

البيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (X) على الإجابة المناسبة:

7. نوع ملكية المؤسسة:  عامة -  خاصة -  مختلطة
8. الوظيفة:  مدير مؤسسة -  مدقق الداخلي -  رئيس مصلحة
- رئيس قسم
9. النوع:  ذكر -  أنثي
10. السن:  اقل من 25 سنة -  من 25 الي 35 سنة -  من 35 الى 45 سنة
- أكبر من 45 سنة
11. سنوات الخبرة:  اقل من 5 سنوات -  بين 5 - 10 سنوات -  بين 10 - 15 سنة
- بين 15 - 20 سنة -  أكثر من 20 سنة
12. المستوي التعليمي:  تكوين مهني -  ثانوي -  لسانس -  ماستر
- ماجيستر -  دكتوراه



## المحور الأول: واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

العبارة البديلة في حالة عدم صلاحية العبارة الواردة في الإختبار	قرار التحكيم		العبارات	
	مناسبة	غير مناسبة		
			تمتلك المؤسسة رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقي قبول جميع أعضاء المؤسسة	1
			تمتلك المؤسسة أهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة	2
			الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف	3
			الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف المؤسسة وفق مطالب البيئة المحيطة	4
			تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهداف وسياساتها واستراتيجياتها المالية	5
			تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها وبما	6
			تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية	7
			تمتلك المؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير	8
			لديها الإمكانيات اللازمة للبحث والتطوير	9
			تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة	10
			تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة	11
			تراعي المؤسسة عند تنفيذ الاستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف	12

			التنفيذ الاستراتيجي.
13			تقوم المؤسسة بمراقبة الاستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الاستراتيجية تحقق أهدافها الموضوعية
14			يوجد في مؤسستكم إدارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي
15			تولى إدارة المؤسسة اهتمام كبير للإدارة الاستراتيجية
16			تتولى الإدارة العليا مهام التخطيط الاستراتيجي
17			المؤسسة على إطلاع بكل ما هو حديث من نماذج إستراتيجية
18			تستخدم الإدارة الاستراتيجية المعلومات الواردة من مختلف المصالح والمديريات في التخطيط الاستراتيجي
19			تسخر المؤسسة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
20			تساعد الاستراتيجية على إيجاد إطار متناسق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية
21			تعمل المؤسسة على تقليص الإنحرافات بين الأهداف المحققة والمسطرة لاستراتيجيتها في الوقت المناسب

### المحور الثاني: مستوى تطبيق التدقيق الاستراتيجي

	العبارات	قرار التحكم	
		مناسبة	غير مناسبة
1	تتوفر المؤسسة على إدارة أو لجنة خاصة بالتدقيق		
2	تنظم وتشارك المؤسسة في الندوات والملتقيات الخاصة بالتدقيق		

3	يقوم المدقق بإجراء اجتماعات مع الأفراد المعنيين قبل وبعد نماية مهمة التدقيق لمناقشة الأهداف والنتائج		
4	يستعمل المدقق المنهجية الخاصة بالتدقيق في جمع وتحليل المعلومات واستخدام أدوات القياس من معايير ( مرجعيات، مؤشرات ونسب) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والإختلالات وتقديم التوصيات ضمن التقرير النهائي		
5	يقوم المدقق بتدقيق البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة		
6	يقوم المدقق بتدقيق التناسق بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف العمليات		
7	يقوم المدقق بتدقيق مختلف مراحل بناء خطتها الاستراتيجية		
8	يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الأهداف لاستغلال الفرص ومواجهة الصعوبات		
9	يقوم المدقق بتدقيق تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الاستراتيجية		
10	يقوم المدقق بتدقيق تحديد وإسناد المهام للأفراد القائمين فعلا على هذه المهام		
11	يقوم المدقق بتدقيق تحديد أولويات الخطة حتى لا تحيد عن مسارها		
12	يقوم المدقق بتدقيق مدى توفر المرونة اللازمة لمواجهة المخاطر والتغيرات		
13	يقوم المدقق بتدقيق استغلال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف		
14	يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الموارد والإمكانات المسخرة لتنفيذ الخطة		
15	يقوم المدقق بتدقيق كفاءة وقدرة المديرين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية		
16	يقود التدقيق الاستراتيجي إلى نجاح الإدارة الاستراتيجية في جميع مراحلها		

## المحور الثالث: مستوى أداء المؤسسة

العبارات	قرار التحكيم		العبرة البديلة في حالة عدم صلاحية العبارة الواردة في الإختبار
	مناسبة	غير مناسبة	
<b>البعد الاقتصادي</b>			
1			يوجد تحسن مستمر في مردودية وربحية المؤسسة وتطور إيجابي في مختلف نتائجها المالية ومؤشراته الاقتصادية
2			تحقق المؤسسة أهدافها الاقتصادية الموضوعية
3			تساهم المؤسسة في خلق قيمة مضافة
4			تحقق المؤسسة توسع في حصتها السوقية
5			تحقق المؤسسة تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال
6			للمؤسسة صورة متميزة في مجال عملها لإرضاء مساهميها واجتذاب مساهمين جدد
<b>البعد التنظيمي</b>			
1			للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بتوجيه نشاطها في اتجاه استراتيجي جديد
2			للمؤسسة تكامل وتناسق وتعاون بين مختلف مصالحها
3			للمؤسسة نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها واستراتيجيتها
4			للمؤسسة سياسات واضحة تضمن توازنها الهيكلي

5	تقوم المؤسسة بتشخيص نقاط الضعف وتعمل على معالجتها		
6	يتسق الهيكل التنظيمي مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة		
<b>البعد الاجتماعي</b>			
1	تساهم المؤسسة في تحسين مستويات المعيشية للموظفين (الرفاهية الاجتماعية)		
2	تحقق المؤسسة مستوى مقبول من الرواتب والأجور		
3	تستقطب المؤسسة الكفاءات البشرية المتوفرة في محيط المؤسسة وتعمل على تكوينها وتنمية معارفها واستثمار فيها		
4	للمؤسسة سمعة طيبة وهناك تحسن دائم لصورتها في المجتمع		
5	تعمل المؤسسة على تفعيل الإبداع والابتكار وتشجيع البحث والتطوير		
<b>البعد البيئي</b>			
1	تولي المؤسسة أهمية بالغة لبرامج السلامة والأمن الصناعي		
2	للمؤسسة آلية لتسيير النفايات الصلبة داخل المؤسسة		
3	تتخذ المؤسسة إجراءات للحفاظ على البيئة وحمايتها (الحد من التلوث، الحد من انبعاثات الغازات، تقليص إنتاج النفايات)		
4	للمؤسسة نظام خاص بالإدارة البيئية ومسجلة في مواصفات الإيزو 14001		
5	تقوم المؤسسة باختيار أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية واختيار وسائل التخفيف من التأثير السلبي		

في أخير تقبلوا مني فائق الإحترام والتقدير شاكرين حسن تعاونكم

الملحق رقم 3: قائمة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	اسم ولقب المحكم	الرقم
جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور ثابتي الحبيب	01
جامعة أدرار	أستاذ محاضر أ	الدكتور قالون الجيلالي	02
جامعة أدرار	أستاذ محاضر أ	الدكتور ساوس الشيخ	03
جامعة أدرار	أستاذ محاضر أ	الدكتور مدياني محمد	04
جامعة معسكر	أستاذ محاضر أ	الدكتور بوشيخي رضا	05
جامعة معسكر	أستاذ محاضر أ	الدكتور حسيني اسحاق	06

## الملخص:

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

## RESUME :

L'objectif de cette étude est de connaître le degré d'application de l'audit stratégique et ses relations avec différentes dimensions de la performance (organisationnelle, économique, sociale, et environnementale).

En analysant les résultats, nous avons constaté qu'il existait des niveaux intermédiaires dans l'application de l'audit stratégique dans les entreprises économiques dans la Wilaya de Mascara, nous avons également constaté une relation significative entre l'audit stratégique et l'amélioration des performances économiques, organisationnelles et sociales, et une relation non significative avec la performance environnementale.

Par conséquent, l'étude a prouvé que la mise en œuvre de l'audit stratégique dans les entreprises économiques de la Wilaya de Mascara contribuait à améliorer sa performance économique, organisationnelle et sociale.

**Les mots clés :** management stratégique, l'audit, la performance, l'audit stratégique

## ABSTRACT :

The objective of this study is to know the degree of application of the strategic audit and its relations with different dimensions of the performance (organizational, economic, social, and environmental).

In analyzing the results, we found that there were intermediate levels in the application of the strategic audit in the economic enterprises in the Wilaya of Mascara, we also found a significant relationship between the strategic audit and the improvement. economic, organizational and social performance, and a non-significant relationship with environmental performance.

Therefore, the study proved that the implementation of the strategic audit in the economic enterprises of Mascara Wilaya contributed to improve its economic, organizational and social performance.

**Key words:** strategic management, audit, performance, strategic audit.