



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
شعبة علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

دور التدقيق الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة روائح الورود لصناعة العطور - الوادي -

من إعداد الطلبة: - خليفة نزيهة - زواويد نور الهدى

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 17 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د. محمد الطيب دويس.....(أستاذ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
أ.د عبد الرؤوف حجاج.....(أستاذ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا
أ.د. محمد مكاوي.....(أستاذ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم الاقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
شعبة علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

دور التدقيق الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة روائح الورود لصناعة العطور - الوادي -

من إعداد الطلبة: - خليفة نزيهة - زاويد نور الهدى

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 17 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ.د. محمد الطيب دويس.....(أستاذ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
أ.د. عبد الرؤوف حجاج.....(أستاذ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا
أ.د. محمد مكاوي.....(أستاذ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

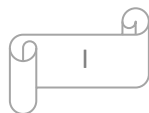
بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ

أُولُو الْأَلْبَابِ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمِ

(الزمر: 09)



الإهداء

الحمد لله رب العالمين الذي جعلني من أهل العلم.

أما بعد:

أهدي ثمرة هذا العمل إلى كل من ساندني وكان عوناً لي في نجاح هذا

البحث:

أهدي هذا العمل إلى من علماني الحب والشجاعة،

إلى من دعماني ووقفاً بجانبني لأتجاوز الصعوبات وأنجز هذا العمل،

إلى أبي الغالي منبع الطموح إلى أمي الغالية منبع الحنان إلى إخوتي

وأخواتي وكل أسرتي؛

أهدي نجاح هذا العمل إلى عائلة خالتي التي كانت إقامتي عندهم طوال

فترة التربص بولاية الوادي؛

إلى كل الأساتذة الذين مررت عليهم خلال مسيرتي الدراسية.

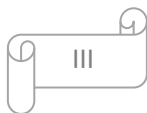


الإهداء

(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ). " سورة المجادلة، آية: 11".

لو كان العمر يهدي لما بخلت به عليكم، ولو كان القلب كتابا لرأيتما إسميكما في أول سطور الحب، فكل كلمات الحب والثناء تقف عاجزة في حضرتكما. إلى رمز التفاني والإخلاص إلى من علمتني دون إنتظار وغمرتني بحنانها وكرمها أُمي الغالية بارك الله في عمرها، إلى منبت الخير والتضحية والإيثار إلى الذي علمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض إلى من علمني معنى الحب والحنان أبي الغالي أطال الله في عمره ، إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية أخوتي أعزاء الذين علموني أن الحياة من دون ترابط وحب وتعاون لاتساوي شيئا، إلى صديقتي التي كانت معي في هذا المشوار، إلى من علموني معنى الحب والوفاء، إلى جميع من تلقيت منهم النصح والدعم أهديكم خلاصة جهدي العلمي.

نور الهدى



شكرو وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له)

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا لإنهاء هذا العمل المتواضع.

أما بعد فنتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأسرة الجامعية عامة وكل من رافقنا في مشوارنا الدراسي خاصة،

نشكر الأستاذ المشرف **حجاج عبدالرؤوف** الذي رافقنا طيلة هذا البحث بالنصائح والإرشادات القيمة نسأل الله له طول العمر ودوام الصحة والعافية.

نشكر كل من أشرف على مناقشة هذا العمل،

إلى كل العاملين بمؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي عامة وإلى السيد **مكي عبد العزيز** خاصة.

إلى المؤطرة **بن دبكة عفاف** التي رافقتنا خلال فترة التربص بالمؤسسة وأمدتنا بالمعلومات اللازمة نسأل الله لها دوام الصحة والعافية والتوفيق ومزيد من التألق.

كما قدم شكر خاص للسيد **محمد حناي** والسيد **عبد الرزاق العمامرة** اللذين يرجع لهما الفضل بعد الله سبحانه وتعالى.

وفي الأخير نسأل الله العفو والعافية لكل من كان السبب في نجاح هذا العمل، كما نشكركم بالغ الشكر مع تمنياتنا لكم بدوام الصحة والعافية.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية التدقيق الإستراتيجي بمختلف أبعاده ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة بمختلف أبعاد الأداء بمؤسسة الورود لصناعة العطور بولاية الوادي، حيث إعتبرت التدقيق الإستراتيجي من أهم الأساليب الجديدة لتطبيق الرقابة الإستراتيجية على كافة المستويات والعمليات في المؤسسة، ودراسة مدى تأثير التدقيق الإستراتيجي على مختلف أبعاد الأداء، حيث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي حسب طريقة إمراد وتم الإعتماد على كل من المقابلة والملاحظة والإحصاءات وبطاقة الأداء المتوازن كأدوات للدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور تطبق التدقيق الإستراتيجي بمستوى عال وهذا ما يؤثر على تحسين الأداء فيها، كما وجدنا علاقة ذات دلالة معنوية للتدقيق الإستراتيجي مع تحسين الأداء في جميع الأبعاد وهذا ما أثبتته بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية، تدقيق إستراتيجي، قياس أداء، تحسين أداء، بطاقة أداء متوازن.

summary

This study aims to demonstrate the importance of strategic auditing in its various dimensions and the extent of its contribution to improving the performance of the organization in various dimensions of performance at the Roses Foundation for the Perfume Industry in Al-Wadi State. different dimensions of performance, Where the analytical descriptive approach was used according to Imrad's method, and the interview, observation, statistics, and balanced scorecard were relied upon as study tools.

The study concluded that Aromas of Roses Foundation for the perfume industry applies strategic auditing at a high level, and this affects the improvement of its performance. We also found a significant relationship of strategic auditing with improving performance in all dimensions, and this is proven by the balanced scorecard.

Keywords: strategy, strategic auditing, performance measurement, performance improvement, balanced scorecard.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
III-II	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة	
02	تمهيد
21-03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة
26-21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة
27	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي	
29	تمهيد
42-40	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
65-43	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
66	خلاصة الفصل الثاني
69-67	خاتمة
73-70	المراجع
84-74	الملاحق
86-85	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	خصائص الأداء	(1-1)
13	مصنوفة الأداء	(2-1)
14-13	أنواع الأداء	(3-1)
26	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(4-1)
42	بطاقة التقنية للمؤسسة محل الدراسة	(1-2)
45	بعد التخطيط الإستراتيجي	(2-2)
46	بعد أداء العمليات	(3-2)
48	بعد إدارة المخاطر	(4-2)
49	بعد الإلتزام بمبادئ الحوكمة	(5-2)
51	بعد الامتثال	(6-2)
52	بعد تقييم الأداء الإستراتيجي	(7-2)
53	بعد إستقلالية المدقق	(8-2)
56-55	البعد الإقتصادي	(9-2)
57	البعد التنظيمي	(10-2)
59	البعد الإجتماعي	(11-2)
60	البعد البيئي	(12-2)
60	مستوى أبعاد التدقيق الإستراتيجي	(13-2)
61	مستوى أبعاد الأداء	(14-2)
63-62	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن	(15-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	أبعاد المتغيرين حسب طريقة إيراد	(1-1)
10	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	(2-1)
12	مثلث الأداء	(3-1)
20	محاور بطاقة الأداء المتوازن	(4-1)
41	الهيكل التنظيمي	(1-2)
62	الدائرة النسبية لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن	(2-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
75	الهيكل التنظيمي	(01)
79-76	أسئلة المقابلة	(02)
79	قائمة المحكمين لأسئلة المقابلة	(03)
80	شهادة الإنزو	(04)
81	دليل الجودة	(05)
82	نظام معلومات مرتبط بالتدقيق الداخلي	(06)
84-83	سلة المنتجات	(07)

مقدمة

توطئة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الوقت الحالي مجموعة من التغيرات المستمرة بسبب الظروف البيئية المحيطة بها وهذا ما يجعلها تبحث عن أساليب تساعد في تحسين مستويات الأداء الخاصة بها من أجل ضمان البقاء والإستمرار.

تعتبر إستراتيجية المؤسسة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل المؤسسات الإقتصادية، لذلك وجب توفير أداة فعالة تساهم وتساعد في إنجاز وتقييم أنشطة المؤسسة وتوجيه الإستراتيجية وقد تمثلت هذه الأداة في التدقيق الإستراتيجي الذي يعتبر أحد أهم الوظائف الإستراتيجية التي تحقق أعلى مستويات الأداء.

يعتبر التدقيق الإستراتيجي الحجر الأساس في المؤسسة والأكثر أهمية في تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسة في تنفيذ خططها، كما أنه أهم أنواع التدقيق بحيث أنه يساهم في تقييم التوجه الإستراتيجي والتأكد من أن العمليات التشغيلية يتم أدائها بفاعلية والموارد تستغل بشكل رشيد وهذا بدوره يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

إن أداء المؤسسة أصبح من المواضيع الأساسية التي وجب الإهتمام بها، فقد أصبح يحظى بأهمية بالغة في مجال الإدارة والتسيير فهو العامل الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان إستمراريتها.

تعتبر مؤسسة روائح الورد لصناعة العطور أول مؤسسة في مجال صناعة العطور في الجزائر وأكبر المؤسسات في القطاع الصناعي في البلاد، حيث يتميز هذا المجال بوجود مؤسسات تتنافس بشراسة من أجل الوصول إلى أعلى المستويات ووجوب المحافظة على مكانتها من أجل ضمان بقاءها وإستمرارها في القطاع.

تعتبر العلاقة بين التدقيق الإستراتيجي وتحسين أداء المؤسسة عبارة عن علاقة تكامل حيث يمكن لكل متغير أن يتأثر ويؤثر على المتغير الثاني.

مما سبق ذكره يمكننا صياغة الإشكالية لهذه الدراسة كالتالي:

كيف يساهم التدقيق الإستراتيجي في تحسين الأداء بمؤسسة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي؟

الإشكاليات الفرعية:

- من خلال الإشكالية السابقة وللإلمام بالموضوع إرتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ما مستوى تطبيق التدقيق الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى توافر أبعاد الأداء في المؤسسة محل الدراسة؟
- كيف تساهم أبعاد التدقيق الإستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

- على ضوء ما سبق لإشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- التدقيق الإستراتيجي يطبق في المؤسسة بشكل مرتفع؛
- مستوى الأداء في المؤسسة متوافر بشكل مرتفع؛
- التدقيق الإستراتيجي يؤثر على الأداء في المؤسسة من خلال الأبعاد التالية: (بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي).

مبررات اختيار البحث:

- من أهم مبررات التي أدت إلى إختيار هذا الموضوع نذكر:
- الميول الشخصي لموضوع التدقيق الإستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات.

أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:
- التعرف على مستوى تطبيق التدقيق الإستراتيجي في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور؛
- معرفة مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مدى مساهمة التدقيق الإستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة؛
- محاولة إقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:
- أهمية التدقيق الإستراتيجي كنظام متكامل ووجوب توفره في المؤسسات، كما يمكن إعتبار أن التدقيق الإستراتيجي نقطة بداية نجاح المؤسسات، كذلك ندرة الدراسات في هذا القطاع وإعتبار المؤسسة محل الدراسة أول مؤسسة في القطاع الجزائري.

حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة في:
- **الحدود الموضوعية:** بغرض دراسة التدقيق الإستراتيجي تم التركيز على الأبعاد التالية: التخطيط الإستراتيجي، أداء العمليات، إدارة المخاطر، الإلتزام بمبادئ الحوكمة، الإمتثال، تقويم الأداء الإستراتيجي، إستقلالية المدقق أما بالنسبة لمتغير الأداء تم التركيز على الأبعاد التالية: الإقتصادي، التنظيمي، الإجتماعي، البيئي؛
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال السداسي الأول من سنة 2023؛
- **الحدود المكانية:** كانت الدراسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بولاية الوادي.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

- من أجل الوصول إلى إجابات واضحة تم الإعتماد على ما يلي:
- إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال وصف وعرض الإطار المفاهيمي لكل من التدقيق الإستراتيجي والأداء وأبعاده، والمنهج التحليلي في تحليل النتائج المتوصل إليها، كما أننا إستخدمنا المقابلة الشخصية والملاحظة وبطاقة الأداء المتوازن كأدوات للدراسة للحصول على البيانات والمعلومات التي تساعدنا في التحليل والتفسير.

مرجعية الدراسة:

- إستخدمت الدراسة: الكتب، أطروحات الدكتوراه والمجلات كمراجع للدراسة.

مصادر جمع المعلومات:

- إعتمدت الدراسة في جمع المعلومات على:
- المقابلة الشخصية والملاحظة كأدوات لجمع المعلومات، إضافة إلى وثائق المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

- تمثلت صعوبات الدراسة في:
- عدم وجود مصلحة خاصة بالتدقيق الإستراتيجي في المؤسسة بالرغم من وجود ممارسة للنشاط؛
- قلة المراجع والدراسات التي تدرس المتغيرين معا بشكل واضح؛
- صعوبة التنقل خاصة أن دراسة الحالة كانت خارج الولاية.

هيكل الدراسة:

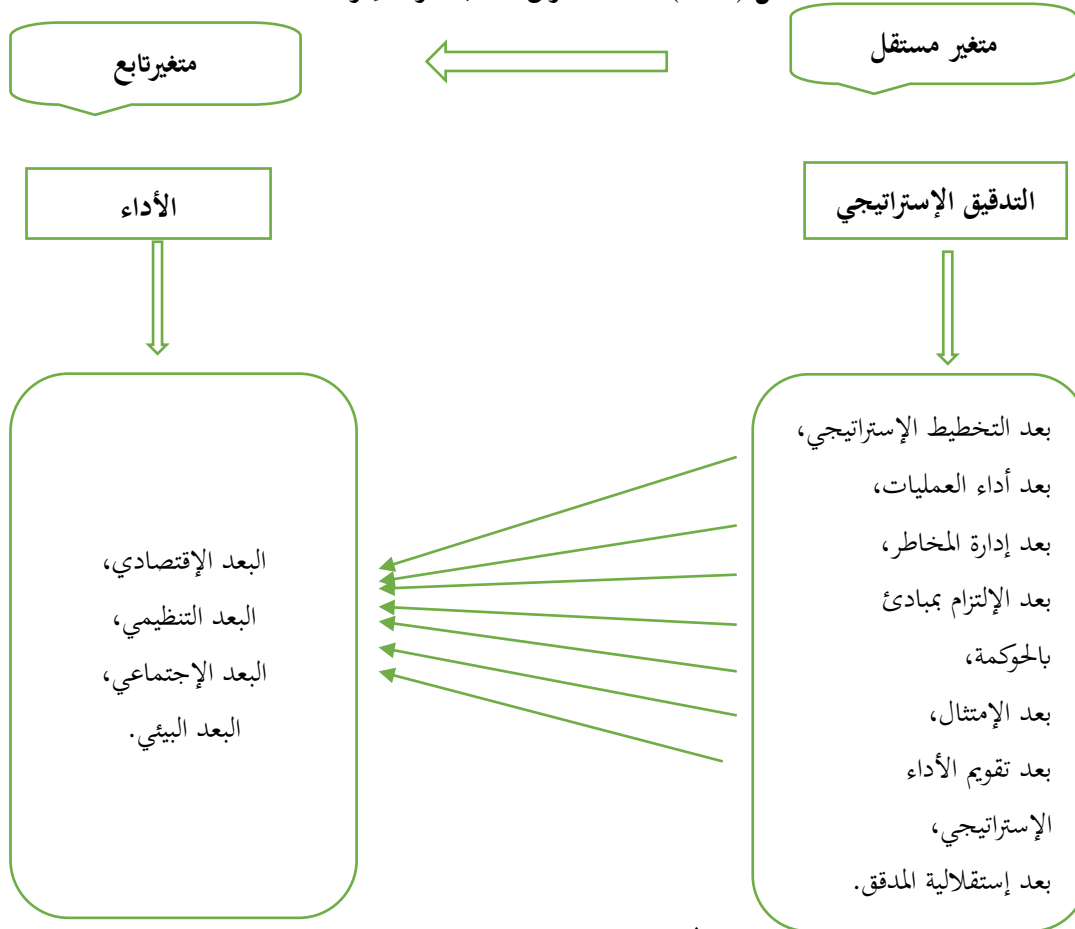
تم تقسيم الموضوع إلى فصلين حسب منهجية إمراد:

الفصل الأول: يتضمن هذا الفصل الأدبيات النظرية والأدبيات التطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما: المبحث الأول يتضمن الأدبيات النظرية للمتغيرين وتم تقسيمه ثلاث مطالب، حيث تمثل المطلب الأول في: مفاهيم حول التدقيق الإستراتيجي، والمطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء أما المطلب الثالث فكان العلاقة بين التدقيق الإستراتيجي وتحسين أداء المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد تضمن الدراسات السابقة للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة، وتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب قسمت كما يلي: المطلب الأول يتعلق بالدراسات السابقة باللغة العربية، والمطلب الثاني يتضمن الدراسات السابقة باللغة الأجنبية أما المطلب الثالث يتضمن محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني فيخص الدراسة الميدانية حيث قسم إلى مبحثين: المبحث الأول يتضمن عينة وأدوات الدراسة حيث قسم لمطلبين الأول التقديم العام بالمؤسسة محل الدراسة والمطلب الثاني منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيها و أما المبحث الثاني فيتضمن نتائج الدراسة ومناقشتها يتضمن المطلب الأول نتائج وتحليلها والمطلب الثاني مناقشة نتائج الدراسة.

نموذج الدراسة:

الشكل (1-1) أبعاد المتغيرين حسب طريقة إمراد



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للتدقيق الإستراتيجي وأداء

المؤسسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

تمهيد:

يعتبر التدقيق الإستراتيجي أهم أنواع التدقيق فهو يساهم في تقييم التوجه الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية والتأكد من أن العمليات التشغيلية يتم تأديتها بفاعلية، كذلك الإستعمال الأفضل والأمثل للموارد مما يعزز في ترشيد النفقات وهذا يساهم في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية.

إنطلاقاً مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم مفاهيم عن التدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة من خلال التطرق إلى ما يلي:

➤ **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة؛

➤ **المبحث الثاني:** الدراسات السابقة للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أداة مهمة لنجاح أو فشل أي مؤسسة ونظراً لعجز أنواع التدقيق الأخرى في تقديم تقييم شامل لعملية الإدارة الإستراتيجية والأداء المقدم، تم اللجوء إلى نوع جديد من التدقيق لمساعدة متخذي القرارات في صناعة القرار من خلال الوقوف على مواطن القوة والضعف في المؤسسة والفرص والتهديدات المحيطة بها.

حيث قسم هذا المبحث إلى مطلبين:

- المطلب الأول: مفاهيم حول التدقيق الإستراتيجي
- المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء

المطلب الأول: مفاهيم حول التدقيق الإستراتيجي

قدمت عدة تعاريف للتدقيق الإستراتيجي نذكر أهمها:

أولاً: مفهوم التدقيق الإستراتيجي وأهميته

يعتبر التدقيق الإستراتيجي من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والتسيير، في هذا الفرع سنقدم مفهوم التدقيق وأهميته.

1- مفهوم التدقيق الإستراتيجي:

قبل التطرق لتعريف التدقيق الإستراتيجي سنذكر أهم المصطلحات والمتمثلة في:

* الإدارة الإستراتيجية:

- هي إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها¹.

من خلال هذا التعريف تبين أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بخصائص المؤسسة ورسالتها وتخصيص الموارد الموجودة في السوق.

* التدقيق:

- هو فحص للمعلومات من طرف شخص خارجي، شريطة أن لا يكون هو الذي حضرها أو إستعملها بهدف زيادة منفعة المعلومات للمستعمل².

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التدقيق يجب أن يتوفر فيه شرط أساسي وهو النزاهة والشفافية.

* التدقيق الإستراتيجي:

هناك مفاهيم عديدة في التدقيق الإستراتيجي من بين هذه التعاريف نذكر:

- تدقيق الخطة الإستراتيجية (حسب الجابري): تتضمن فحص القواعد الأساسية والتي على أساسها وضعت إستراتيجية المؤسسة وتم مقارنة النتائج المتوقعة مع الفعلية وفي النهاية إتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحسين الأداء المخطط له³؛

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التدقيق الإستراتيجي يعتبر مصحح للانحرافات وأداة مقارنة بين ما هو مخطط وما هو منفذ.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة ((التمكين- التغيير- التناقضات- التفاوض))، دار البازوري، عمان، الأردن، المجلد 1، 2020، ص 35.

² صالح محمد يزيد، التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 28.

³ نايف الجابري، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار البازوري، عمان، 2013، ص 147.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

- هو نوع أوسع وأشمل من تدقيق الإدارة فهو يزودنا بتقدير شامل للحالة الإستراتيجية الكلية، فهو لا يصف فقط كيفية صياغة الأهداف والإستراتيجيات والسياسات كقرارات إستراتيجية بل أيضا كيفية تنفيذها وتقومها والسيطرة عليها¹. من خلال هذا التعريف نلاحظ أن تدقيق الإدارة ما هو إلا جزء من التدقيق الإستراتيجي في المؤسسة. من خلال التعريف السابقة نستنتج أن التدقيق الإستراتيجي هو أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم وتشخيص العوائق والقرارات والخطط طويلة الأمد، كما يساهم في تقييم التوجه الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية.

2- أهمية التدقيق الاستراتيجي:

تتمثل أهمية التدقيق الإستراتيجي فيما يلي²:

- التأكد من أن المؤسسات مازالت تضيف قيمة من خلال الفحص الشامل للموقف الإستراتيجي للمؤسسة؛
 - مساعدة المديرين الإستراتيجيين على معرفة المشكلات ومواطن القصور التي لا يسمح الوقت بإكتشافها ومعالجتها في الوقت المناسب؛
 - التخلص من الممارسات غير الضرورية التي إذا تم الإستغناء عنها سيؤدي إلى تحقيق وفر من التكاليف وزيادة الإيرادات ورفع كفاءة إدارة الشركة؛
 - معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها الشركة ومواجهة التحديات التي تواجهها والعمل على تقليصها إلى أدنى مستوى؛
 - تقديم الإرشادات والتوجيهات اللازمة أولا بأول لمعالجة القصور والسلبيات في الوقت المناسب.
- من خلال ما سبق يمكن القول بأن التدقيق الإستراتيجي يكسب أهميته من التغير الذي يطرأ على العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية فهي ليست ثابتة.

ثانيا: خصائص وأهداف التدقيق الإستراتيجي

يتميز التدقيق الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص والأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- خصائص التدقيق الإستراتيجي:

يتميز التدقيق الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص تتمثل في³:

- 1- الشمولية: حيث أن عملية التدقيق الإستراتيجي تشمل جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية التي وضعت لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- 2- الإستقلالية: وتعني عدم تأثر المدقق أو أي شخص مشارك في التدقيق بطرف ثالث سواء كان ذلك طوعا أو كرها أو مشاركة لا بالترغيب ولا بالتهيب، حيث أنه في التدقيق الإستراتيجي كذلك يجب على المدقق أن يكون مستقلا مثله مثل مراجع الحسابات وبالتالي يجب أن يكون عضو من أعضاء التدقيق الإستراتيجي (سواء داخل أو خارج المؤسسة أو محاسبا أو أي من التخصصات الأخرى) متمتعا بالإستقلال التام والذي يتيح له القدرة على إبداء رأيه بكل وضوح ودون التعرض لأي ضغوط من الأطراف الأخرى، وذلك للوصول إلى هدف مرجو من التدقيق الإستراتيجي بكل فاعلية وكفاءة؛

¹ بن بينة إبراهيم، التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية معسكر، أطروحة دكتوراه (غ م) في علوم التسيير تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2018/2017، ص90.

²Tong Grundy, Strategic audit: Why it's vital to give your strategy a health check, engage learning, chavterinstitutes of management accountants (CIMA), 2007, p227.

³ بن بينة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص93-94.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

3-الموضوعية: حيث يكون مبني على أسس موضوعية مدعمة بأدلة الإثبات بدون أي مؤثرات ذاتية (الأهوال، الميول، الأحقاد، الحسد، التعصب، الحفيات والطبع)؛

4-الحفاظ على العلاقات: يعني أنه يجب على التدقيق الإستراتيجي الحفاظ على العلاقات التي ترتبط بها المؤسسات وأن يأخذ دائما بعين الإعتبار ضرورة الحفاظ على هذه العلاقات عند القيام بأعمال التدقيق الإستراتيجي وتحديد وتفسير وتطوير تلك العلاقات بين المؤسسة وكل من العاملين والعملاء، الموردين والمنافسين والقيام بتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها والعمل على إشباع مجالها وكيفية تخصيص الموارد للحفاظ على هذه العلاقات ودعمها؛

5-الدورية والإستمرارية: تتميز عملية التدقيق الاستراتيجي بمعالجة الإنحرافات المتعلقة بالأعمال الإستراتيجية أول بأول فور وقوعها وإعطاء توصيات وتصحيحات سريعة قبل التماذي في الإنحرافات لفترات مستقبلية بعيدة؛

6-المنهجية: تتم هذه العملية بشكل عام بصورة منهجية ومحددة للأعمال التي تغطيها عملية التدقيق وبالتالي فإن التدقيق الإستراتيجي لا يبعد عن المنهج العام لعملية التدقيق بصفة عامة، وذلك لكونها أحد أشكاله وذلك بإستعمال تقنيات التحليل وتقديم النتائج.

2-أهداف التدقيق الاستراتيجي:

للتدقيق الإستراتيجي مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي¹:

-تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسة في تنفيذ مخططاتها الإستراتيجية؛

-تحديد درجة فعالية المؤسسة في علاقاتها مع المجتمع من حيث الوفاء بمسؤولياتها الإجتماعية من حيث درجة إستجابتها لحاجات الزبائن والإنطباع الذهني للزبائن عن المؤسسة؛

-تقييم نتائج الأداء الحالي (من خلال العائد من الاستثمار والربحية)؛

ثالثا: مستويات ومراحل التدقيق الإستراتيجي

يمر التدقيق الإستراتيجي بمجموعة من المستويات والمراحل تتمثل في:

1-مستويات التدقيق الإستراتيجي:

يتم التدقيق الإستراتيجي على ثلاثة مستويات متوازية لمراحل بناء الخطة الإستراتيجية وتمثل هذه المستويات في²:

1-1:على مستوى المؤسسة

وهذا النوع يتم على مستوى الإدارة العليا ويهتم بمراجعة رسالة ورؤية المؤسسة والأهداف الرئيسية لها، ويعرف التدقيق الإستراتيجي في هذا المستوى على أنه تقييم إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وتخصيص الموارد وإدارة المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه؛

فعملية التدقيق الإستراتيجي على مستوى المؤسسة تجيب عما يلي:

-ما هو الغرض الأساسي للمؤسسة؟

-ماهي الصورة التي ترغب المؤسسة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟

¹نعمة عباس خضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، 2010، ص227.

²سكاك مراد، دور التدقيق الإجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه (غ م)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص139.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المؤسسة؟

- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها.

1-2: على مستوى وحدات الأعمال

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

وتتمثل في إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي حتى تتمكن من المنافسين بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المؤسسة ككل، وعملية التدقيق في هذا المجال تتمثل أسئلتها فيما يلي¹:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها الى الأسواق؟

- من هم المستهلكون المحتملون للوحدة؟

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

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

1-3: المستوى الوظيفي

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

وعادة تقسم وحدة العمل الإستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددًا، ومعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الإنتاج، التمويل والأفراد وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمؤسسة ككل وعلى هذه الوحدات تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية².

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكارا أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع وإلتزام إداري بمجموعة من السياسات العامة.

2-مراحل التدقيق الإستراتيجي

يحتل التدقيق الإستراتيجي أهمية بالغة وكبيرة في كونه أداة تشخيصية للمشكلات التي تواجه المؤسسة في كافة المجالات وإيجاد الحلول المناسبة لها، حيث قام الباحثين بتحديد ثلاثة مراحل للتدقيق الإستراتيجي هي:

1-2: التشخيص

لتحديد كيف وأين وما هو عمق التحليل الذي تظهر الحاجة إليه، فهو يتضمن ما يلي³:

(1)- جمع الوثائق والمعلومات ومراجعتها وتحليلها ومن أهم هذه الوثائق: الخطة الإستراتيجية، خطط الأعمال والعمليات، ترتيب

المؤسسة؛

(2)-مراجعة الأداء المالي والسوق والعمليات مقابل قواعد المقارنة وأعراف الصناعة لتحديد الاختلافات الرئيسية ونشوء

الاتجاهات؛

¹سكاك مراد، التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد15، 2015، ص394.

²سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص140.

³صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص409.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

(3)- توليد فهم بما يلي: الأدوار الأساسية والمسؤوليات وما يقرره من علاقات، عمليات إتخاذ القرار وصنع القرار، العلاقات المتداخلة بين أعضاء الكادر الوظيفي ووحدات الاعمال أو العمليات؛

(4)- تحديد التطبيقات الإستراتيجية وملازمتها من تركيب المؤسسة، أنماط السلوك، النظم والعمليات وكذلك تحديد علاقاتها مع الإستراتيجية؛

(5)- تحديد الرؤية الداخلية والخارجية وذلك من خلال: مقابلة عينة منتخبة من الزبائن بعناية والتنقيب عنهم و عن مصادر خارجية لفهم وجهة نظر المؤسسة؛

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

2-2: التحليل المركز

يتعلق بجانبين هما¹:

أ- إختبار الفرضيات التي تهم بالمشكلات وفرص التحسين عبر تحليل المعطيات محددة، وتحديد العلاقات المتداخلة والإعتمادية بين عناصر النظام الإستراتيجي؛

ب- صياغة الإستنتاجات كنقاط ضعف في صياغة الإستراتيجية وصعوبات تنفيذها أو التفاعل بينها.

2-3: التوصيات

تتمثل فيما يلي²:

(1)- تطوير الحلول البديلة للمشكلات وطرق الرسملة (تحويلها الى رأسمال) الفرص، وإختبار هذه البدائل في ضوء ما تتطلبه من موارد، الأخطار، المكافآت، الأسبقيات وتطبيق مقاييس أخرى؛

(2)- تطوير توصيات خاصة لإنتاج التكامل والقدرة على القياس والوقت المطلوب لإنجاز خطة العمل لتحسين النتائج الإستراتيجية.

رابعاً: مداخل التدقيق الإستراتيجي

إن المقومات الرئيسة التي تستند إليها عمليات التدقيق والنتائج المستخلصة منها (تقارير، فحص، تحليل، اختبار) لنشاط الشركة وتأثير بيئتها تتمثل في مدخلين أساسيين هما³:

1- المدخل التقليدي للتدقيق (التدقيق المالي)؛

2- المدخل الحديث للتدقيق (التدقيق الإستراتيجي).

كما أشار **Kuffman** إلى إختلاف هاذين المدخلين في المجال الفكري لكل منها وكذلك الدور الذي يلعبه المدقق وإجراءات التدقيق، إذ يقوم المدخل التقليدي على المعرفة المحاسبية والتدقيقية وهما الأداة الوحيدة والكافية في حكمه وموضوعية أعمال التدقيق، أما بالنسبة للمدخل الحديث فهو يعتمد على إجراءات التدقيق والمراجعة الفكرية المنتظمة بأعلى مستويات الكفاءة المهنية والفاعلية، ويهتم بتوافر خصائص متطلبات سلوكية ومهنية رفيعة يتحلى بها المدقق، فضلاً عن فهم إحاطة جميع الأعمال التنظيمية ودور كل منها في الأهداف والاستراتيجيات القائمة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013، ص357.

² نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص227.

³ فاضل نبي عثمان، وآخرون، أثر أبعاد التدقيق الإستراتيجي في الحد من حالات الإحتيال المالي، دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء المدراء الإداريين والماليين فيعينة من

الشركات المساهمة في إقليم كوردستان-العراق، مجلة الإدارة الإقتصادية، جامعة المستنصرية، العراق، المجلد40، العدد 111، 2020، ص93.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

خامسا: خطوات عملية التدقيق الإستراتيجي

تغطي عملية التدقيق الإستراتيجي الجوانب الرئيسة لعملية الإدارة الإستراتيجية، وتتكون من الخطوات المترابطة الآتية¹:

- 1- تقويم نتائج الأداء الراهن؛
- 2- معاينة المدراء الإستراتيجيين في المؤسسة؛
- 3- تحليل البيئة الخارجية ومعاينة العناصر الإستراتيجية فيها؛
- 4- تحليل البيئة الداخلية ومعاينة العناصر الإستراتيجية فيها؛
- 5- إستخدام أسلوب التحليل الإستراتيجي لتحليل العناصر الإستراتيجية؛
- 6- تحديد وتحليل العناصر الإستراتيجية؛
- 7- تنفيذ الخطط الإستراتيجية؛
- 8- الرقابة الإستراتيجية.

من خلال الخطوات المذكورة سابقا فإن التدقيق الإستراتيجي يعد أداة مهمة للرقابة ويهدف إلى تحسين الأداء الإستراتيجي الشامل للشركات.

سادسا: أبعاد التدقيق الإستراتيجي

تعتبر عملية التدقيق الإستراتيجي من أوسع وأشمل العمليات الإدارية ويمكن تلخيص أبعادها فيما يلي:

- 1- **التخطيط الإستراتيجي**: هو مجموعة العمليات والإجراءات التي يجرها القائمون على عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، التي يتم من خلالها دراسة واقع المؤسسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ومدى وصول المؤسسة أو قربها من تحقيق أهداف معينة سواء أكانت تطويرية أم تحولا كليا بإتجاه عمل معين يعرف من كفاءة وجودة المؤسسة إعتقادا على معايير أو آليات مؤسسية يتم إستخدامها لتحقيق نجاحات عالية بإتجاه الوصول الى الهدف المطلوب²؛
- 2- **أداء العمليات**: هو الأداء الذي يعكس مستوى ونتيجة قدرة الشركة على إستغلال مواردها وقابليتها في تحقيق الأبعاد الموضوعية الخمسة (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم والإبداع) من خلال مختلف النشاطات التي تمارسها ووفقا لمعايير محددة تناسب مع طبيعة عمل الشركة³؛
- 3- **إدارة المخاطر**: وهي ذلك النشاط الذي يهتم بتحليل ودراسة المخاطر التي تتعرض لها الشركات، وله المقدرة بالسيطرة عليها ومعالجتها⁴؛
- 4- **الحوكمة (الإلتزام بمبادئ الحوكمة)**: تتمثل في مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الإنضباط والشفافية والعدالة، ومن ثم تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الشركة فيما يتعلق بإستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل⁵؛

¹ بن بمنية إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص90.

² طلال ناظم خضير الزهري وفاضل عبد علي خرميط القرشي، التخطيط الإستراتيجي ودوره في توطين الحوكمة الإلكترونية في الجامعات، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العدد14، جامعة واسط، العراق، 2018، ص12.

³ ماجد جودة جاسم، أثر مكونات تكنولوجيا التصنيع الفعال في أداء العمليات، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2008، ص51.

⁴ سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد7، العدد13، 2015، ص573.

⁵ فاضل نبي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص94.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

5- برنامج الإمتثال: يعد برنامج الإمتثال السليم أمراً ضرورياً للتشغيل الفعال والناجح للشركة مثل خطة العمل وهي الإجراءات المنظمة التي تضعها الشركة لضمان الوفاء بأحكام الأنظمة التي تفرضها هيئة حكومية وتشمل هذه الإجراءات البرامج الداخلية وقرارات السياسة التي تتخذها الشركة من أجل تلبية المعايير التي تحددها القوانين واللوائح الحكومية المعمول بها في الدولة؛

6- **تقويم الأداء الإستراتيجي:** إن تقويم الأداء ما هو إلا عملية تحليل ودراسة مدى تحقيق الشركة لأهدافها بفاعلية وكفاءة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبما يمكنها من البقاء والنمو في البيئة المحيطة بها، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط من أجل الوقوف على الإنحرافات ومسبباتها والتعرف على المسؤولين عنها وإقتراح الحلول والمعالجات المناسبة ومتابعة تطبيقها والعمل على تلاقي هذه المسببات في المستقبل¹؛

7- **إستقلالية المدقق:** تعد الإستقلالية أهم سمة ينبغي أن تتوافر في المدقق الخارجي، بل هي الأساس الذي تقوم عليه مهنة التدقيق والسبب الرئيسي في وجودها ويتطلب الإستقلال قيام المدقق الخارجي بعمله دون التعرض إلى أية ضغوط وأنه بدون الإستقلال تصبح عملية تدقيق الحسابات لا فائدة منها وبدون مبرر وتفقد دورها الإجماعي بل ويكون ضررها أكثر من نفعها، وتعني الإستقلالية قيام المدقق بعمله في كافة مراحل التدقيق بأمانة وإستقامة وموضوعية وبدون تحيز لجهة معينة وبدون الخضوع لأي تأثيرات يمكن أن تتعارض مع الموضوعية والنزاهة².

سابعاً: أنواع التدقيق الإستراتيجي

يقسم التدقيق الإستراتيجي حسب التدخل إلى³:

1- **التدقيق الإستراتيجي القبلي أو السابق:** هو الذي يكون الهدف منه منع وقوع الخطأ وقد يسمى بالتدقيق الأولي أو المبدئي أو الوقائي (مدخلات من البيئة)؛

2- **التدقيق الإستراتيجي المتزامن أو الجاري:** وهو بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من إستمرار العملية بشكل صحيح ويكون من أجل إكتشاف الأخطاء والإختلالات في الوقت المناسب وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب أيضاً (عمليات التحويل)؛

3- **التدقيق الإستراتيجي اللاحق أو البعدي:** يتم بعد الإنتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط (مخرجات إلى البيئة).

يقسم **Cheverton** عملية التدقيق الإستراتيجي الى مجموعتين هما:⁴

- **التدقيق الإستراتيجي الخارجي:** تعد شركات الأعمال الإستراتيجية الخارجية ضرورية لتوفير الفرص والحد من تأثير المخاطر المستقبلية في بيئة الأعمال المتغيرة، لذلك يوفر التدقيق الخارجي للإدارة الإستراتيجية كل من إدارة المعرفة والخبرة والإستعداد للأسواق المتغيرة؛

- **التدقيق الإستراتيجي الداخلي:** يجب للتدقيق الداخلي أن يحدد نقاط القوة والضعف لدى الأشخاص داخل الشركة، ويساعد على معرفة الموارد الداخلية والتغلب على نقاط الضعف الداخلي بمرور الوقت وتحويل هذا الضعف إلى نقاط قوة لتجنب المخاطر

¹ منال جبار سرور وصبيحة صالح عمر، إستعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الإستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، بغداد، العراق، العدد 32، 2013، ص 105.

² عبد القادر الذنيبات، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية-نظرية وتطبيق، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 109.

³ عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، سوريا، 2005، ص 127.

⁴ فاضل نبي عثمان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 93.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

المستقبلية، وتأتي أهمية التدقيق الداخلي في الإدارة الإستراتيجية بأنها تحدد موقف الشركة في مجال عملها بإعتبارها عملية ضرورية للبناء والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

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

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، ومع تدخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، نجد أنفسنا أمام مهمة أخرى إنها الإدارة من حيث إيجاد نظام متميز لتقييم أداء المؤسسة.

أولا: ماهية الأداء

سنتطرق في هذا الجزء إلى مفاهيم حول الأداء مع ذكر أهم خصائصه.

1- مفهوم الأداء

- هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها،

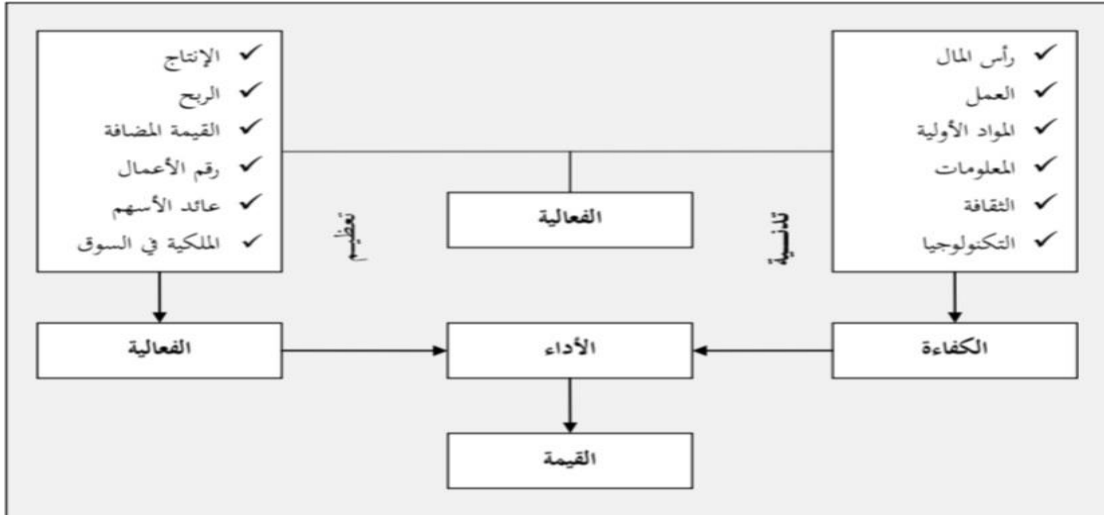
أي أنه مفهوم يربط بين أوجه نشاط المؤسسة وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال هذه الأنشطة¹؛

ركز هذا التعريف على الربط بين الأهداف المرجوة والأهداف المحققة

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الأداء هو قدرة المؤسسة على كيفية إستغلال مواردها وتنفيذ أهدافها بكفاءة وفعالية من

أجل البقاء والإستمرارية وتحقيق التميز، كما يمكن أن نقول أنه قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها وقدرتها على مواجهة القوى التنافسية المتطورة.

الشكل (1-2) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001،

ص 88.

¹ كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقييم الاداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية-قطاع غزة، مكتبة نسيان للطباعة وتوزيع، غزة، فلسطين، 2018، ص 17.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

2- خصائص الأداء

كما سبق من تعريفات نجد أن مفهوم الأداء يتميز بجملة من الخصائص الناجمة أساسا عن صعوبة إعطاء مفهوم دقيق له، حيث تتمثل هذه الخصائص فيما يلي¹:

جدول (1-1) خصائص الأداء

مفهوم واسع الإستعمال	يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الافراد الذين يخدمونه، فبالنسبة للمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح والنسبة للقائد يعني المردودية والقدرة التنافسية وبالنسبة للفرد العامل يعني الأجر ومناخ العمل الملائم..... الخ
الأداء بالمفهوم الشامل	هي القدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في النتائج الفعلية والتي تحققها المؤسسة من خلال الإستغلال الأحسن لمواردها المتاحة بشكل المناسب والعقلاني في ظل ظروف بيئتها الخارجية.
الأداء الغني بالتناقضات	إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الإعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.
الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة	يؤثر أداء المؤسسة على السلوكات 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 من طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى إتخاذ الاجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.
الأداء بمفهوم متطور	إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو التي تحدها البيئة الخارجية المرحلة الاولى لدخول السوق المرحلة الثانية النمو أو النضج العوامل البشرية، التقنية، المالية، التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من عنصرين رئيسين هما الكفاءة والفعالية وكثيرا ما إستخدما للدلالة على مفهوم الأداء، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الكفاءة والفعالية، وعليه سنقوم بشرح هاذين المصطلحين.

1- الكفاءة:

-هي عملية إعداد محفظة الكفاءات من الأدوات الإستراتيجية لتسيير الكفاءات².

كما سبق نستنتج أن الكفاءة في المؤسسة هي تعظيم الناتج وتدنية التكاليف ونعبر عليها بالعلاقة التالية:

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

¹بجنحة بطاهر، الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء التنافسي، الطبعة 1، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2021، ص73-74.

²إسماعيل شرف، أساسيات التسيير العمومي الجزائر، قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص16.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

2-الفعالية:

-هي القدرة على تدنية مستويات إستخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة¹؛

ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{القيمة المخرجات الفعلية}}{\text{القيمة المخرجات المتوقعة}}$$

وعليه منالعلاقة نستنتج أن مصطلح الفعالية بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في نفس الوقت درجة تحقيق الأهداف وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

وقد لا ينحصر تعريف الفعالية بهذه العلاقة الكمية فيمكن تعريفها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب فقد تشير إلى قدرة المؤسسة وإستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات والإستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تمثل في كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية².

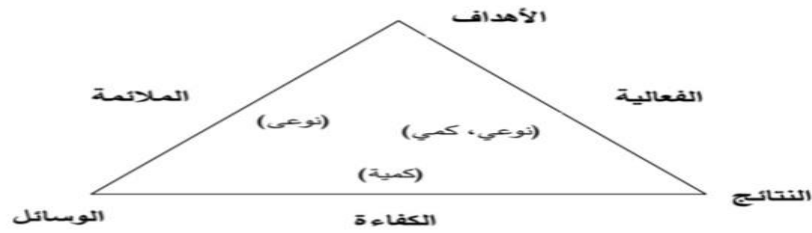
3-العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

إن العلاقة بين الكفاءة والفعالية هي علاقة وطيدة ورغم إمكانية أن تكون المؤسسة فعالة وليست كفؤة أو العكس لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق وملائمة بين هذين المفهومين، حيث المطلوب أن تكون المؤسسة فعالة وكفؤة في نفس الوقت لذلك عليها التنسيق والتحقق 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 باعتباره معيار نوعي وكمي ليشمل الجوانب 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 الموالي³:

الشكل (1-3) مثلث الأداء



*العلاقة بين الكفاءة والفعالية

¹ بومعزة حليلة، تقييم الأداء التصديري للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإنفتاح التجاري دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدره خارج قطاع المحروقات،

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص (غ م)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017-2018، ص195.

² بن بيمنة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص129.

³ نفسه

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

جدول (1-2) مصفوفة الأداء

الكفاءة \ الفعالية	منخفضة	عالية
غير كفؤ	الوضع السالب: لا تتحقق الأهداف بالمستوى المطلوب وسوء استخدام الموارد.	الوضع غير ممكن: تحقق الأهداف هدر وإستخدام العديد من الموارد المكلفة
كفؤ	الوضع الفشل: لا تتحقق الأهداف والإستغلال الأنسب والأمثل للموارد.	وضع النموذجي: تتحقق الاهداف المرغوبة، وإستخدام الموارد الأنسب ¹

المصدر: كامل أحمد ابوماضي

ثالثا: أنواع الأداء

بعدما تم تعرف لمفهوم الأداء سيتم في هذا العنصر الإنتقال إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة بناء على إختيار بعض المعايير والتصنيفات لتقسيم الأداء وهذا يعود كما أشرنا في البداية لإختلافات الباحثين ويمكن تقسيم الأداء إستنادا إلى معيار البيئة، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة.

الجدول (1-3) أنواع الأداء

الأداء حسب معيار البيئة	الأداء حسب معيار الشمولية	الأداء حسب معيار الوظيفي	الأداء حسب معيار الطبيعة
الأداء الداخلي: يشير إلى مدى إمتلاك العاملين لإمكانات لتحقيق أهداف الأداء التي تم تحديدها وفق مستوى أداء الشركات التي ينتمون إليها في الأمد القصيرة والطويل.	الأداء الكلي: وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو فهو يتجسد بالإنجازات التي ساهمت في جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازاتها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر الأخرى في ذلك.	الأداء الوظيفية المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بناء هيكل مالي فعال وتحقيق معدل مردودية جيد، الذي يعمل على تحقيق توازن مالي مقبول بأقل تكاليف ممكنة وهذا لبلوغ أهدافها المالية.	الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة.
الأداء الخارجي: فهو مرتبط بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وهو ناتج عن التغيرات التي تحدث في خارج المؤسسة. هذه التغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها في المستقبل وعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء.	الأداء الجزئي: وهو ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف بإختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، والتي تتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة.	الأداء وظيفة الإنتاج: يتحقق أداء الإنتاج عندما تقوم المنظمة بإنتاج منتوجات عالية الجودة وتكاليف منخفضة وهذا ما يحقق لها إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف	الأداء الإقتصادي: يعتبر الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة،

¹ - كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص59.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

<p>رقم الأعمال، حصة السوق، المروددية ... الخ) وتدنية إستخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا....).</p>	<p>الألات والتأخر في تلبية الطلبات¹</p>		
<p>الأداء الإجتماعي: إن الأهداف الإجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجى ثانيا، تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الإقتصادية فلا يتحقق الأداء الإقتصادي إلا بتحقيق الأداء الإجتماعي</p>	<p>الأداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها الحصة السوقية، إرضاء العملاء من خلال معرفة عدد ونوع شكاوى العملاء ومقدار مردودات من المبيعات وكذلك اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد.</p>		
<p>الأداء التكنولوجي: يكون الأداء للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافها تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.</p>	<p>الأداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء وإستمرارية المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وعلى الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية².</p>		

المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ بختة بطاهر، مرجع سبق ذكره، ص من 78 إلى 80.

² بختة بطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 80.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

رابعاً: محددات الأداء

سنتناول في هذا الجزء محددات الأداء والتي تتمثل في ما يلي:

1-المحددات الداخلية: يمكن ذكر أهمها فيما يلي¹:

أ- **الجهد**: وهو الناتج من حصول العامل على الدعم أو الحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتببطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهي أي جهد سيكون من محددات الأداء سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

ب- **القدرات**: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفاءات أو بالسمات الشخصية كالقدرة والتحمل والسرعة البدئية أي التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضاً تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ج- **إدراك الدور**: ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتجدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارس من خلاله الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجمهور والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وهو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفة.

2-المحددات الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء تتمثل فيما يلي:

أ- **متطلبات العمل**: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب- **البيئة التنظيمية**: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

ج- **البيئة الخارجية**: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فإخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت وإختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابياً في حال إرتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلاً هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلاً أو المنتجات التي يشرف عليها قد يؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كالمطلوبات العمل والكفاءات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلباً أو إيجاباً و يصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.

¹عبد العالي خباروقودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك -المديرية الجهوية بغرد النص، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022، ص 48.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

د- التغيرات في البيئة الخارجية: التغيرات في البيئة الخارجية تعتبر من أهم التحديات وأبرزها وأكثرها تأثيراً على أداء المنظمات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية وافتتاح الأسواق، مما دفع المؤسسات إلى التفكير في البحث عن الإستقرار السياسي والإقتصادي بإعتباره الضمان الوحيد للبقاء.

- التغيرات السياسية والقانونية؛
- التغيرات البيئية الطبيعية والمناخية؛
- التكنولوجيا والتنافس الدولي؛
- البنية التحتية للتكنولوجيا؛
- التنافس العالمي.

خامساً: أبعاد الأداء

يرتبط الأداء بالعديد من الأبعاد الإقتصادية، التنظيمية، الإجتماعية والبيئية وهذا نظراً لتأثيره بالتغير الطارئ على مستوى المؤسسات الحديثة وإرتباطها بالعديد من الأطراف المؤثرة فيها والتي يطلق عليها تسمية أصحاب المصالح أو أطراف الفاعلة المكونة من كل طرف له علاقة بالمؤسسة وأهدافها وأدائها، من الزبائن، الموردين، الدائنين، المقرضين، العمال والمجتمع الذي تنشط به المؤسسة، وهو ما قد يضيف إلى أداء المؤسسة الحديثة العديد من الأبعاد والجوانب. وأهم الأبعاد تتمثل في¹:

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية والممارسات التنظيمية والتسييرية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية وهذا يعني بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية.

2- البعد الإجتماعي للأداء: يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر وفاء الأفراد لمستوياتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية، فكل ما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، مقاومة التغيير، الرضا، تمكين الأفراد.....).

3- البعد الإقتصادي للأداء: 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 الإقتصادية وخلق قيمة مضافة، إضافة إلى ذلك يتضمن البعد الإقتصادي 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.

4- البعد البيئي للأداء: يعتبر البعد الجديد للأداء ذلك أنه إنبتق مع البعد الإجتماعي وإنفصل عنه مؤخراً وهو جزء من المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، التي تبحث عن تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها إقتصادياً وإجتماعياً وبيئياً، كما أن مفهوم المواطنة ساهم

¹ بن مينة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 134-136.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

بشدة في تطوير هذا البعد، والجمعيات المكافحة للتلوث والأثار الناجمة من مخلفات المؤسسات خاصة الصناعية منها تعمل على تطوير هذا البعد وجعله ضمن ثقافة المؤسسة أي مؤسسة تسعى إلى الريادة والتميز. وتعرف منظمة الإيزو الأداء البيئي على أنه النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة، فالأداء البيئي هو أحد الطرق العلمية التي يمكن للمؤسسة الإعتماد عليه من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال البيئي وهو طريقة في التسيير تعمل على تشجيع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر إبتكار وأكثر مسؤولية على مستوى البيئي.

سادسا: العوامل المؤثرة في الاداء

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء وعلى عملية تقييم أداء المؤسسة بعض تلك العوامل موجودة داخل المنظمة والآخر خارج المؤسسة وتبعاً لذلك فإن بعض العوامل تكون ضمن نطاق السيطرة والبعض الآخر خارج نطاق السيطرة.

أولاً: العوامل الخارجية:

- الزبائن، المنافسين، العوامل السياسية والحكومية، العوامل الاقتصادية، العوامل الإجتماعية والثقافية، العوامل التكنولوجية.

ثانياً: العوامل الداخلية:

- ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، التطور التكنولوجي، موارد المؤسسة، نظم المعلومات، القيادة، العوامل المالية والإستراتيجية، نظام المكافآت والخوافز، غياب الأهداف المحددة وعدم المشاركة في الإدارة، إختلاف مستويات الأداء، مشكلات الرضا الوظيفي، التسبب الإداري، القدرات الفردية والرؤية.

سابعاً: قياس وتقييم أداء المؤسسة

لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس فهو يعتبر الرؤية الواضحة للمؤسسة فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، لذلك تم الاهتمام بعملية قياس وتقييم الأداء.

أولاً: قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء من أهم ما يتوصل إليه من الأداء، في هذا الفرع سنتناول مفهوم قياس الأداء وأهميته.

1- مفهوم قياس الأداء: على غرار المصطلحات الأخرى فإن مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف المقترحة من بعضهم:

- عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر¹.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن قياس الأداء هو طريقة لتقييم المدخلات والمخرجات والمراقبة المستمرة للعوامل والمعايير العمليات الإنتاجية وهذا يهدف لتحديد الإنحرافات والعمل على تصحيحها وتدعيمها.

2- أهمية قياس الأداء:

تتمثل أهمية قياس الأداء في مجموعة من النقاط أهمها²:

¹محمد عبد الرؤوف بوغابة، تقييم فعالية التخطيط الإستراتيجي للإستثمار في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة الإستثمارات في طرابلس لسنوغازورقلة خلال الفترة 2015-2019، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، الجزائر، 2020-2021، ص10.

²بن مينة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص139.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

- يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات؛
- يظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء؛
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاءة ووضعها في الموقع الأكثر إنتاجية، وإيجاد نظام سليم وفعال للاتصال والمكافأة والحوافز.

ثانياً: تقييم الأداء

يعتبر مصطلح تقييم الأداء من أهم المصطلحات المتداولة في موضوع الأداء، في هذا الجزء سنعرض أهم ما يتعلق بجانب تقييم الأداء.

1- مفاهيم أساسية لتقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء في أي مؤسسة احد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم جميعاً بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الإتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة.

1- مفهوم تقييم الأداء: تعد عملية التقييم المؤسسي إحدى العمليات الهامة والضرورية عند الحديث عن الجودة والتخطيط

والتطوير المؤسسي الفعال.

فهو يعرف على أنه "مجموعة الإجراءات التي يقوم بها فريق من المعنيين بهدف تحديد نقاط القوة و النقاط التي تحتاج إلى تطوير في أداء المؤسسة في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء".¹

يعرف أيضاً على أنه: " مجموعة التقنيات المراقبة المستعملة للتأكد من تطابق النتائج المحققة داخل المؤسسة مع الأهداف المحددة ثم تطبيق المكافآت والعقوبات إذا اختلفت النتائج مع الأهداف".²

2- أهمية تقييم الأداء: تتوضح أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي في ما يلي³ :

- توفير المعلومات التي تساعد الإدارة العليا في إتخاذ العديد من القرارات؛
- تعطي الفرصة المناسبة لمراجعة وإعادة النظر في نظام العمل المعمول بها في المؤسسة؛
- تعد جزء من عملية تنظيمية مهمة يتم من خلالها مراجعة خطط العمل؛
- تواجه المديرين إلى ربط سلوك مرؤوسيههم بنتائج العمل وقيمتها النهائية.

ثامناً: مؤشرات قياس الأداء

تعتبر مؤشرات قياس الأداء من أهم أدوات التي تبين مدى تحسن أداء المؤسسة وهي تنقسم إلى قسمين التقليدية والحديثة.

1- مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

يمكن ذكر أهمها فيما يلي⁴:

¹المبييض محمد ذيب، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن مجلد9، العدد4، 2016، ص692.

²ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية -حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص20.

³المبييض محمد ذيب، مرجع سبق ذكره، ص692.

⁴عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال الفترة 2001-2009، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإقتصاد الصناعي، جامعة محمد خبضر، بسكرة الجزائر، ص-ص 104-111.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

1-1- مؤشر الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج والخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى إستغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية.

1-2- مؤشرات الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها النتائج الذي يحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، فهي علاقة بين المدخلات والمخرجات، النفقات والإيرادات، كمية الإنتاج وعدد العمال، قيمة الإنتاج وساعات العمل، وهي تختلف عن الإنتاج كون الإنتاج يمثل العملية النهائية ونصف النهائية، بينما الإنتاجية تعبر على علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية.

1-3- مؤشرات المالية: إن الهدف الرئيسي من إستخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة تقييما موضوعيا للعديد من الجوانب مثل: قوة قابليتها على مواجهة إلتزام بشكل فعال.

1-4- مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات.

2- مؤشرات قياس الأداء الحديثة: إن من الضروري إستخدام مقاييس جديد تعني بمجالات مختلفة كآجل التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال..... الخ ، لتتكامل مع المقاييس التقليدية وقد تم تبلورت هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليه إسم بطاقة الأداء المتوازن و هذا ما سنتطرق إليه في النقاط التالية:

2-1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا الأداء و يكمن أهمها في ما يلي:

عرفها كل من **D-Norton & R-Kaplan** بأنهما: نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ و خارطة المسار الشمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مرتبطة لمقاييس الأداء¹؛ هي: وسيلة إدارية لمساعدة الشركات على تطبيق الإستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية والتخطيط الإستراتيجية داخل مجموعة الأهداف التشغيلية التي تستطيع أن تقود سلوك الشركة ومن ثم أدائها².

2-2- الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية لكل منها، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها، ويمكن عرض هذه الأبعاد الأساسية المكونة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي: البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، ويمكن تلخيصها في الشكل الموالي على أساس محاور كالتالي:

¹Robert S.Kaplan and David p.Norton,The balance Scorcard-Measures The Performance, Hrzvard Business Review, 1992,p71.

²رهام محمد إبراهيم الشراوي، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين إنتاجية المنظمات العامة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2018، ص37.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

الشكل (1-4): محاور بطاقة الأداء المتوازن



2-3- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن إبراز أهميتها في النقاط التالية¹:

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الإستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا؛
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.

المطلب الثالث: العلاقة بين التدقيق الإستراتيجي وتحسين أداء المؤسسة

- بعد دراسة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدقيق الإستراتيجي والأداء معا توصلنا إلى مجموعة من النقاط الأساسية التي توضح العلاقة بين المتغيرين تتمثل أهمها فيما يلي:
- حسب الباحث بن يمينة إبراهيم فإن العلاقة بين المتغيرين هي²:
- التدقيق الإستراتيجي يعتبر نظاما شاملا ومتكاملا يعكس الرؤية الإستراتيجية ويقاس مدى تحقيقها لأهدافها ويعمل على تحسين مختلف جوانب الأداء؛
 - هناك تأثير إيجابي للتدقيق الإستراتيجي على الأداء الشامل للمؤسسات خاصة الأداء الاقتصادي، التنظيمي والإجتماعي وكلما زاد تطبيق التدقيق الإستراتيجي كلما تحسن الأداء في مختلف أبعاده؛
 - التدقيق الإستراتيجي يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي أكثر من باقي الأبعاد؛
 - التدقيق الإستراتيجي يمكن المؤسسة من مراقبة وتعديل أي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح الأخطاء وبالتالي يساهم في تحسين الأداء؛

وحسب الباحثان جعفري أسماء والعايب عبد الرحمان فإن العلاقة تتمثل فيما يلي³:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 131-132.

² بن يمينة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 239-240.

³ جعفري أسماء والعايب عبد الرحمان، تأصيل نظري لأقر التدقيق الداخلي المتكامل على تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية، المجلد 8، العدد 2، جامعة سطيف، الجزائر، 2017، ص 169-170.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

- يرى الباحثان أن لآليات الحوكمة والتي يقع التدقيق من ضمنها أثر جد إيجابي على الأداء وقد توصلت دراسات عديدة إلى نتائج بالغة الأهمية في هذا المجال وقد أثبتت دراسة أجراها كل من **Moore وRonen** سنة 1990 على أهمية التدقيق في ضمان توسعة المؤسسة ومنها الحصول على موارد مالية جديدة عن طريق إستقطاب المستثمرين وذلك عندما يكون التدقيق حاجزا أمام حدوث الفضائح الاقتصادية داخل المؤسسة وبهذا فالتدقيق الذي تتوفر فيه مواصفات الجودة في الأداء يعطي إنطباعا حول تسيير الإدارة وزيادة ثقة المستثمرين؛

- دراسة **Alvarez** سنة 1997 توصل إلى أن التدقيق هو أحد الحلول في مجال تحسين الأداء وذلك بتركيزه على مكافحة الممارسات الإدارية عديمة الفعالية؛

- دراسة **Khreshman** في 2003 و **Denski** في 2006 توصلا إلى أن التدقيق الذي تتوفر فيه مواصفات الجودة المطلوبة من شأنه أن يحسن في أداء المؤسسة بواسطة تركيزه وحرصه على توفير معلومات جيدة يستعان بها في إتخاذ قرارات رشيدة؛ أما بالنسبة للباحثان **عصام حميد الشايع وقصي عايد دكسن** فيرون أن العلاقة تتمثل في¹:

- وجود علاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي بأبعاده (كفاءة الأداء المهني والإستقلالية) وبين تحسين الأداء وهذا يعطي مؤشر إلى مدى الترابط والتأثير الإيجابي الكبير لهذه الأبعاد في تحسين أداء الشركات؛
- وجود مستوى عال لكفاءة الأداء المهني لموظفي التدقيق الداخلي ويعني ذلك توفر علاقة إيجابية لكفاءة أداء العاملين والسعي لتحسين الخدمات في رفع وتحسين مستوى أداء الشركة؛
- وجود إتفاق بين أفراد عينة البحث على ضرورة توفر مستوى عال لإستقلالية التدقيق الداخلي والخارجي والذي يعد له دور مهم وكبير في تحسين أداء الشركة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، فبعد تطرقنا في المبحث الأول إلى المفاهيم النظرية لكل من التدقيق الإستراتيجي وتحسين الأداء سنقدم في هذا المبحث سلسلة من الدراسات السابقة باللغة العربية ومن ثم الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالموضوع وهي مرتبة من الأقدم للأحدث مع تبيان محل هذه الدراسة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

في هذا المطلب سنعرض الدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت موضوع التدقيق الإستراتيجي وموضوع الأداء مع تبيان هدف كل دراسة والمنهج المستخدم فيها وأهم النتائج المتوصل إليها.

الدراسة الأولى:

بوعباية حسان، فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق مع تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 15، 2016.
هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية المراجعة الإستراتيجية في تقييم وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في سوق تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالسوق الجزائرية من خلال دراسة الأبعاد: البيئي والإستراتيجي ومؤشر الأداء الإستراتيجي، تحت طرح الإشكالية: ما مدى فاعلية المراجعة الإستراتيجية في تقييم وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؛

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة والإستبيان كأدوات لجمع البيانات والمعلومات؛

¹عصام حميد الشايع وقصي عايد دكسن، فاعلية التدقيق الداخلي في تحسين أداء شركة التأمين العراقية العامة -مبحث تطبيقي، جامعة بغداد، العراق، العدد 68، المجلد 1، 2023، ص 450-499.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- الإستعمال العقلاني والرشيد للوسائل والموارد المتاحة؛
 - 2- تطوير نوعية المنتج وإعتماد سياسة تسويقية فعالة؛
 - 3- الرفع من الكفاءة التقنية للعمال بواسطة إستحداث نظام للتدريب والتكوين.
- إهتمت الدراسة فقط بجانب الأداء من ناحية المؤسسات التي لها علاقة بالخضر والحبوب الجافة بالولاية دون التطرق إلى المؤسسات أخرى.

الدراسة الثانية:

جعفري أسماء والعايب عبد الرحمان، تأصيل نظري لأثر التدقيق الداخلي المتكامل على تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، المجلد 8، العدد 2، 2017.

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين التدقيق الداخلي المتكامل والأداء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال التركيز على الدور الذي يلعبه هذا النوع من التدقيق في تحسين الأداء معتمدة على مؤشر الأداء الإستراتيجي، من خلال الإشكالية التالية: ما هو الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي المتكامل في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة؛

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأدوات تقييم الخدمات الإستشارية واقتراحات محددة وتقييم التقارير المعدة من قبل مدير المخاطر؛

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- للتدقيق الداخلي المتكامل دورا بارزا في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة من خلال تركيزه على تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وعمليات إدارة المخاطر؛
 - 2- يؤكد الدور البارز للتدقيق الداخلي المتكامل في مجال إدارة المخاطر على أن التدقيق يعتبر أحد الأدوات المستعملة من طرف المؤسسات من أجل تقوية أنظمتها؛
 - 3- اعتبار التدقيق الداخلي المتكامل جزء لا يتجزأ من منظومة إدارة المخاطر للمؤسسة.
- نلاحظ أن الدراسة إهتمت بجانب التدقيق الداخلي دون التطرق للتدقيق الخارجي كما أنها ركزت على جانب الأداء الإستراتيجي دون غيره من الأنواع الأخرى للأداء.

الدراسة الثالثة:

بن يمينة إبراهيم، التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية معسكر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، جامعة أحمد درارية، أدرار، الجزائر، 2017-2018.

تناولت الدراسة موضوع التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية بولاية معسكر لمعرفة درجة تطبيق التدقيق الإستراتيجي وعلاقته بمختلف أبعاد الأداء (الإقتصادي، التنظيمي، الإجتماعي والبيئي) من خلال الإشكالية: ما مدى مساهمة التدقيق الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية بولاية معسكر؛

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف وعرض عناصر الإدارة الإستراتيجية والتدقيق الإستراتيجي والأداء وأبعاده، والمنهج التحليلي في تحليل آلية ودور كل عنصر وتحليل النتائج المترتبة عن تبني وتطبيق التدقيق الإستراتيجي على كل بعد من أبعاد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

الأداء، أما الأدوات المستخدمة فقد استخدمت الدراسة الإستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات من العينة المستجوبة في المؤسسات بالولاية إضافة إلى المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات؛
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- يوجد مستويات متوسطة في تطبيق التدقيق الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية بالولاية؛
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للتدقيق الإستراتيجي مع تحسن الأداء الإقتصادي، التنظيمي والإجتماعي وعدم وجودها مع الأداء البيئي.

لاحظنا أن هذه الدراسة إهتمت بالجانب الإقتصادي للمؤسسات الجزائرية في مختلف المجالات الصناعية التجارية والخدمية.

الدراسة الرابعة:

فاضل نبي عثمان وعبد الناصر ابراهيم نور وجمال أنور يابه، أثر أبعاد التدقيق الإستراتيجي في الحد من حالات الإحتيال المالي-دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء المدراء الإداريين والماليين في عينة من الشركات المساهمة في إقليم كردستان العراق، مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، المجلد 4، العدد 2، 2020.

هدفت الدراسة إلى تبيان مفهوم وأهمية التدقيق الإستراتيجي وتحديد أثر تطبيق أبعاده للحد من حالات الإحتيال في الشركات المساهمة العاملة في إقليم كردستان العراق تحت اشكالية: ما هو أثر تطبيق أبعاد التدقيق الإستراتيجي للحد من حالات الإحتيال في الشركات المساهمة العاملة في إقليم كردستان، وإعتمدت الدراسة على الأبعاد التالية: البعد المالي، الإستراتيجي والإجتماعي؛
إستخدمت الدراسة المنهج الإستقراي التجريبي في الجزء النظري والمنهج الإستنباطي في الجزء التطبيقي والإستبيان كأداة للدراسة مع الكتب والمقالات؛

توصلت الدراسة إلى:

- 1- أبعاد التدقيق الإستراتيجي تؤثر في الحد من حالات الإحتيال في الشركات المساهمة في الإقليم؛
 - 2- يعد التدقيق الإستراتيجي عملية رقابية لقياس الأداء الإستراتيجي؛
 - 3- التدقيق الإستراتيجي يتطلب قدرات مهنية عالية.
- لاحظنا أن هذه الدراسة إهتمت بالجانب المالي فقط ولم تتطرق للجوانب الإقتصادية الأخرى كما أنها خصصت إقليم كردستان للدراسة ولم تختار العراق ككل.

الدراسة الخامسة:

ساكار ظاهر عمر أمين، دور التدقيق الإستراتيجي للحد من التعثر المالي للشركات-دراسة لعينة مختارة من الشركات العراقية، مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد 2، المجلد 2، الجامعة التقنية الشمالية، العراق، 2022.

هدفت الدراسة إلى البحث عن ماهية التدقيق الإستراتيجي للحد من التعثر المالي وتقييم القرارات والخطط طويلة الأجل بناء على البيانات والمعلومات عن الآثار المستقبلية، كما أن الدراسة تطرقت إلى أبعاد الأداء التالية: البعد المالي، البعد الإستراتيجي والبيئي؛

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحديد الإطار النظري العام وذلك بإستخدام الأطروحات والرسائل الجامعية والدوريات والكتب ذات الصلة، كما إعتمدت على المنهج التحليلي في تحليل النتائج على عينة الدراسة المختارة بإستخدام الإستبيان عن طريق برنامج SPSS مع إستعمال العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة؛

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

- 1- أن التدقيق الإستراتيجي يتطلب قدرات مهنية عالية وتوفر الخبرات العلمية والعملية؛
- 2- يعد التدقيق الإستراتيجي عملية رقابية لقياس الأداء الإستراتيجي؛
- 3- إشارات التدقيق الإستراتيجي علامة تحذيرية لاحتمال وجود تعثر مالي للشركة ليتخذ المدقق المزيد من الإهتمام والفحص والتحليل.

إهتمت الدراسة بدراسة التدقيق الإستراتيجي من الجانب المالي دون التطرق للجوانب الأخرى كما أنها إهتمت بالشركات الخواص فقط ولم تهتم بالجانب العام.

الدراسة السادسة:

فريدة أميزال وعبد الكريم شناني، التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 2022.

تطرت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى أهمية التدقيق الداخلي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية وتبيان دور المدقق الداخلي في قياس الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة من خلال طرح إشكالية: كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، اعتماداً على كل من البعد البيئي والبعد الإستراتيجي؛

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة من خلال المزج بين المعلومات النظرية المتعلقة بالمفاهيم الخاصة بالدراسة؛

توصلت الدراسة إلى:

- 1- غياب التدقيق الداخلي بمفهومه الحديث لدى أغلب الموظفين مما ينعكس على ضعف أدائهم؛
 - 2- يرفع التدقيق الداخلي تنافسية المؤسسة من الوظائف التي يقدمها في إطار تحسين أدائها؛
 - 3- ادراج مقياس التدقيق الداخلي وتحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية والكليات والمعاهد.
- إهتمت الدراسة بالتدقيق من الجانب الداخلي كأداة لتحسين أداء المؤسسة فقط ولم تتطرق إلى كل أنواع التدقيق.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

فيما يلي مجموعة من الدراسات الأجنبية السابقة التي تناولت بعض جوانب الموضوع وأهمها:

الدراسة الأولى:

Gordon Donaldson, New Tool for Boords: The Strategic audit, Harvard Business Review, 73, 4,1995.

هدفت الدراسة إلى تقديم أداة جديدة متمثلة في التدقيق الإستراتيجي تساعد مجلس الإدارة في تشخيص فعالية الإستراتيجيات المتبعة وكانت النتائج المتوصل إليها أن تبني التدقيق الإستراتيجي يزيد من إمكانية التفاهم ويخدم مصالح الإدارة العليا، كما أنه يقلل من احتمالية الجو العدائي وتعتبر هذه الدراسة أول مقال يتحدث عن مصطلح التدقيق الإستراتيجي تحت إشكالية: هل من الممكن إنشاء آلية رسمية ضمن عملية الحوكمة الحالية حتى يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة مسؤوليته بشكل إستباقي عن الرقابة الإستراتيجية من خلال دراستها للبعد الإستراتيجي والمالي والتنظيمي؛

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال وصفها وعرضها للظاهرة؛

توصلت الدراسة إلى:

- 1- إحترام مراحل التدقيق الإستراتيجي يزيد من إمكانية التفاهم المشترك؛
- 2- التدقيق الإستراتيجي يخدم المصالح العليا لجميع الأطراف؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

3- الرؤساء التنفيذيون ومجالس الإدارة يحتاجون للتدقيق الإستراتيجي من أجل إثبات الإلتزام المشترك بين المساهمين وحوكمة المؤسسة وفعاليتها.

نلاحظ أن إهتمت الدراسة البعد المالي والتنظيمي الإستراتيجي ولم تهتم بالبعد البيئي والبعد الإقتصادي وكانت أول دراسة تهتم بجانب التدقيق الإستراتيجي.

الدراسة الثانية:

Musa adeizafarouk and Usman Hassan, Impact of audit quality and financial performance of quoted cement firms in Nigeria, International Journal of accounting and Taxation, vol 2, no2, 2014.

تناولت الدراسة موضوع تأثير جودة التدقيق والأداء المالي لشركات الإسمنت المدرجة في نيجيريا، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد وتبيان أثر إستقلال مراجعي الحسابات عن الأداء المالي لهذه الشركات والتأكد من تأثير حجم مدقق الحسابات على الأداء المالي لها تحت إشكالية: كيف تؤثر جودة المراجعة والأداء المالي لشركات الإسمنت المدرجة في نيجيريا إعتمدت على كل من البعد المالي والإستراتيجي؛

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التجريبي، فقد تم الحصول على البيانات بشكل أساسي من التقارير والحسابات السنوية المنشورة والملاحظات على البيانات المالية للشركات الأربعة التي تمثل عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج spss وتم الإعتماد على تقنية الإنحدار المتعددة كأداة تحليل للبيانات التي تم ترميزها ثم جمعها وعرضها في جداول وتحليلها؛ توصلت الدراسة إلى:

1- مستوى حجم مدقق الحسابات وإستقلالية المراجع في صناعة الإسمنت مرتفعة في حين ان هامش صافي الربح للصناعة ما زال منخفض وهذا بسبب التحسين الذي ما زال قائما لديها؛

2- حجم المدقق وإستقلاليته تؤثر على الأداء المالي؛

3- جودة التدقيق على الأداء المالي يكون لها تأثير إيجابي كلما زادت درجة إستقلالية المدققين.

نلاحظ أن الدراسة تطرقت إلى الجانب المالي دون التطرق للجوانب الأخرى.

الدراسة الثالثة:

AbdulgussainTofeeqShible, Jalil Ibrahim Salih, NahlaGalib Abdul Rahma, The Role of the strategic audit in improving industrial companies' performance: A field study of companies operating in Basra province, Iraq, International Journal of Innovation, Creativity and Change, volume 13, issue5, 2020.

تناولت الدراسة دور التدقيق الإستراتيجي في تحسين الأداء في الشركات الصناعية في البصرة-العراق وأهميته كنظام اداري متكامل وشامل بعكس رؤية الشركة الإستراتيجية وتقييم مدى تحقيق أهدافها من خلال البعد الإقتصادي، البعد التنظيمي، البعد الإجتماعي والكلية؛

إستخدمت الدراسة المنهج التجريبي وإعتمدت على الإستبيان كأداة للدراسة وبرنامج spss كبرنامج لتحليل النتائج؛

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يساهم التدقيق الإستراتيجي في تدقيق الأداء (الإقتصادي، التنظيمي، الإجتماعي والكلية)؛

2- يساهم التدقيق الإستراتيجي في تحسين الأداء الإقتصادي والإجتماعي والتنظيمي للشركة؛

3- المراجعة الإستراتيجية تعمل على تحسين الأداء العام للشركة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة

إهتمت الدراسة بالشركات الصناعية في محافظة البصرة دون دراسة المجالات الأخرى التي قد ترفع من المستوى الإقتصادي العام للعراق.

المطلب الثالث: محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لدراسة الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية توصلنا إلى مجموعة من أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية كما سنعرض محل الدراسة الحالية من الدراسة السابقة ومدى إستفادتنا منهم نذكر منها الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرين.

جدول (1-4) المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
بالنسبة للحدود الزمانية كانت خلال الموسم 1995-2022	بالنسبة للحدود الزمانية كانت خلال الموسم الجامعي 2022_2023	من حيث الإطار الزمني
كانت الدراسات السابقة في أماكن متعددة منها داخل وخارج الجزائر.	أما فيما يخص الحدود المكانية فتمثل في ولاية الوادي-الجزائر.	من حيث الإطار المكاني
تم الإعتماد في أغلب الدراسات على المنهج الوصفي والتحليلي، وإستخدمت الإستبيان والمقابلة كأداة لها.	تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة كأداة الدراسة.	من حيث منهج الدراسة
عينات عشوائية تمثلت في مؤسسات صناعية وإقتصادية.	مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور.	من حيث العينة
كانت في مختلف القطاعات منها: الصناعي، التأمين.	إستهدفت القطاع الصناعي.	من حيث القطاع
إعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المتغيرين منفصلين.	إعتمدت هذه الدراسة على المتغيرين معا. المستقل: التدقيق الإستراتيجي، والتابع: الأداء.	من حيث المتغيرات

المصدر: من إعداد الطالبتين

إستفدنا في دراستنا الحالية من الدراسات السابقة: من التنوع فقد إختلفت الدراسات في المجالات والقطاعات التي عالجتها، كما أفادتنا في الناحية النظرية والمراجع، ساعدتنا الدراسات السابقة في كيفية إختيار المجتمع والعينة لدراستنا الحالية وتحديد منهج الدراسة.

تتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

في الحداثة (2023)، إستخدمنا فيها أداة مختلفة عن الدراسات السابقة (المقابلة، الملاحظة، الإحصاءات)، إختيار مؤسسة الورود كمحل للدراسة التطبيقية وهي تعتبر من أكبر المؤسسات الصناعية في السوق الجزائرية لصناعة مواد التجميل والعطور وغيرها من المنتجات في جنوب الجزائر.

خلاصة الفصل الأول:

بعد التطرق إلى دراسة التدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة تم التوصل إلى أن التدقيق الإستراتيجي يعتبر أحدث وأهم أنواع التدقيق التي تحقق أهداف المؤسسة فهو يعتبر أداة رقابية مهمة لإكتشاف الأخطاء وتصحيح الإنحرافات وإظهار الممارسات غير الضرورية التي قد تؤدي إلى فشل المؤسسات كما أنه يساعد في تحديد دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة الإنتاجية والذي يعد الهدف الأساسي لكل المؤسسات من أجل ضمان البقاء والإستمرارية في السوق والذي يأتي بعد تحقق الكفاءة والفعالية لبلوغ مستويات أعلى في القطاع.

التدقيق الإستراتيجي يعتبر أداة مهمة لتغطية النقص الموجود في أنواع التدقيق الأخرى فهو الأشمل للإدارة الإستراتيجية ككل من خلال الإدارة الجيدة للعمليات والإستغلال الأمثل للموارد وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ويحدد الأخطار المتوقع حدوثها.

يتطلب الأداء الناجح والفعال في المؤسسات تطبيق كل من الكفاءة والفعالية وذلك من أجل بلوغ الأهداف المراد تحقيقها وتحقيق التميز والتفوق وبالتالي ضمان مكانة وإستمرارية المؤسسة بين المؤسسات.

تمت دراسة وتقييم مجموعة من الدراسات السابقة التي درست موضوع التدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة بشكل منفصل ومتصل والتي ساعدتنا في ضبط أداة الدراسة وكذلك مقارنتها مع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية للتدقيق

الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء

المؤسسة في مؤسسة روائح الورود

لصناعة العطور بالوادي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

تمهيد

بعد دراسة الإطار النظري للتدقيق الإستراتيجي وتحسين الأداء في الفصل الأول سنتناول في هذا الفصل دراسة أبعاد هذا الموضوع من الناحية التطبيقية، حيث تم الإعتماد على المقابلة الشخصية والملاحظة لجمع المعلومات، وإستعمال بطاقة الأداء المتوازن لتحليل نتائج الدراسة.

وقد تم إختيار مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور في ولاية الوادي كعينة للدراسة لقياس مدى تطبيق ومساهمة التدقيق الاستراتيجي في تحسين الأداء، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة؛
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

يعتبر قطاع الصناعة من أهم القطاعات في الجزائر بشكل عام فهو يعتبر من أهم مقومات الاقتصاد في البلاد، فهو يتمثل في مجموعة من المؤسسات المرتبطة فيما بينها بأنشطة تجارية تختص بما وتختلف في التصنيف والإنتاج في السلع. ويعتبر قطاع صناعة العطور أهم وأبرز القطاعات الصناعية وتعتبر مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور من أكبر المؤسسات العاملة في هذا المجال في الجزائر.

سنتناول في هذا المبحث مطلبين كالتالي:

- المطلب الأول: التقديم العام بالمؤسسة
- المطلب الثاني: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيها

المطلب الأول: التقديم العام بالمؤسسة.

في هذا المطلب سنقدم مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور¹:

مؤسسة الورود لصناعة العطور **parfums wouroud** هي شركة ذات مسؤولية محدودة SARL وهي شركة لإنتاج العطور ومستحضرات التجميل تم إنشاؤها في سنة 1963 على يد مجموعة من الشركاء في السنة الأولى وكانت في الجزائر العاصمة وفي 1989 إنتقلت إلى ولاية الوادي؛

تقع مؤسسة الورود في المنطقة الصناعية بكوينين بدائرة الوادي في ولاية الوادي، تبلغ مساحتها 25000م²؛ وتغطي المجموعة 4 أنواع من العطور تتمثل في:

- ماء التزيين **Eau de toilettes**؛

- ماء العطور **Eau de parfums**؛

- مزيل الروائح **Déodoranes**؛

- مناديل معطرة **Pochettes parfums**.

وتتضمن مجموعة الورود 3 مؤسسات تحت إسمها وهي²:

- **الورود للروائح والعطور: Parfums Wouroud** وهي تعتبر أولى شركات المجموعة فقد أنشأت منذ نشأة الشركة الأم (شركة عطور الورود) سنة 1963؛

- **الوليد للطباعة والتغليف والبلاستيك: EL-walid Emballage & édition** أنشأت في 6 جانفي 1998 برأس مال إجتماعي قدر ب 20000000 دج، بداية الإستغلال كانت في 1 مارس 2001 وتتم بكل الأنشطة المتعلقة بالتغليف والطباعة من مادة البلاستيك والزجاج وهي تتميز:

- بتوفرها على خط تحويل وتلوين زخرفة الزجاج (معالجة السطوح) التي كانت تتم خارج الوطن وبالعملة الصعبة؛

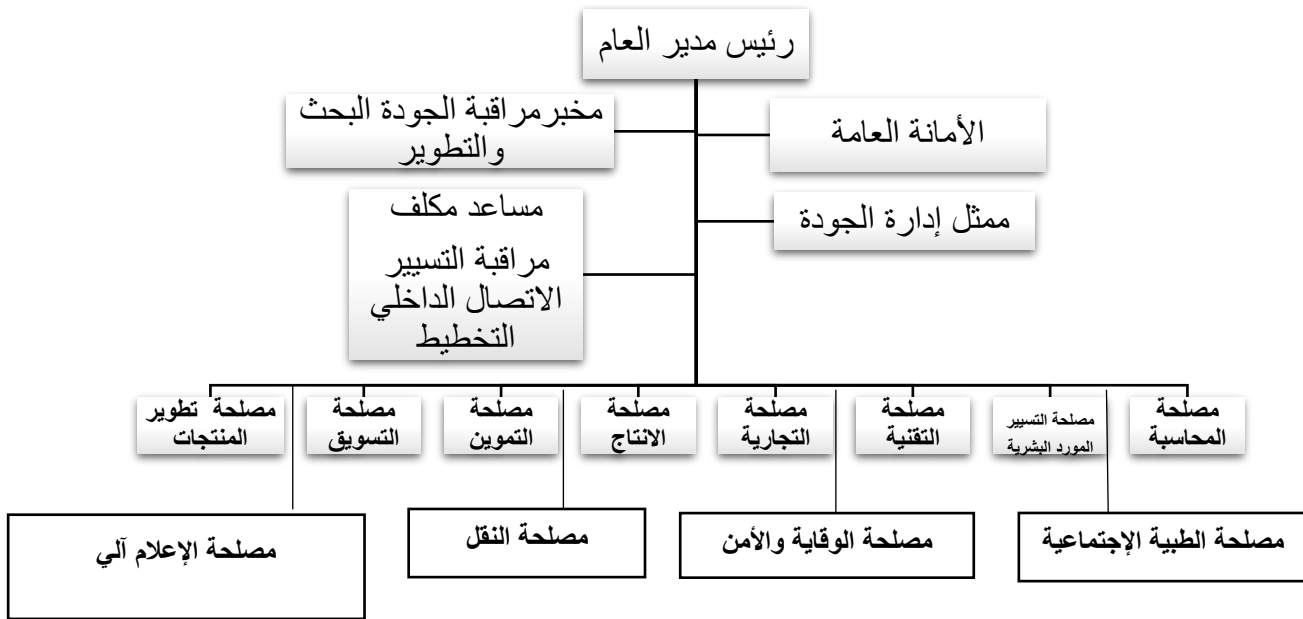
- **الورود لمواد التجميل والصابون:** أنشأت في 8 جانفي 2001 وتقوم بصناعة صابون الزينة ومختلف مواد التجميل وكان الهدف من إنشائها هو التكامل بينها وبين الشركة الأم (شركة روائح الورود)؛

¹مقابلة مع السيدة بن دبكة عفاف، مصلحة المانجمنت والجودة، مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور، الوادي، الجزائر، 12 مارس 2023 على الساعة 10:00.

²عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007، ص 99-100.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

- ولقد مرت تشكيلة منتجات المؤسسة بأربعة أجيال قبل أن تصل إلى ماهي عليه الآن وهي تمثل فيما يلي¹:
- الجيل الاول (1986): حيث عمدت الشركة إلى إنتاج أولى منتجاتها والمتمثلة في ماء التزيين، وقد بدأت بالمنتجات التالية: **Oscar-Sixième sens**
 - الجيل الثاني (1990): حيث توجهت الشركة إلى إنتاج مزبل الروائح (Déodorant) ، وذلك في إطار توسيع تشكيلة منتجاتها؛
 - الجيل الثالث (1995): إنتاج منتجات جديدة من ماء التزيين ذات التكنولوجيا المتطورة، متمثلة أساس في **Mawja·Danésia·Borane·Elu**
 - الجيل الرابع (2000): إنتاج منتجات من ماء التزيين، تحت اسم **Plutôt**(منتج موسمي)، و**Magic** (منتج خاص بالأطفال).
- الهيكل التنظيمي (1-2) لمؤسسة روائح الورود لصناعة العطور



المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال شكل الهيكل التنظيمي تبين لنا أنه هيكل وظيفي يتضح فيه مختلف الوظائف يساعد المؤسسات متوسطة حجم والهيئات الإستشارية التي تدعم في عملية إتخاذ القرار.

¹عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص101.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

الجدول (1-2): البطاقة التقنية للمؤسسة Parfums wouroud الوادي

الاسم القانوني: مجمع الورود
التسمية المختصرة: SARL
تاريخ الانشاء: 1963
تاريخ بدا النشاط: 1983
تاريخ الإنتقال الى مدينة الوادي: 1989
صاحب الشركة: الحاج سالم جديدي
مدير العام الحالي: محمد البشير جديدي
النشاط الرئيسي: الإنتاج
الصناعة: كالعطارة ومواد التجميل والتعبئة والطباعة والتغليف
سلة المنتجات: Eau de toilette – Eau de parfum – Eau de déodorant-Eau de Rollon – Eau de pochette – Eau de coffret
الشكل القانوني: شركة ذات المسؤولية محدودة
المقر الرئيسي: المنطقة الصناعية كوينين – الوادي
الموظفين: أكثر من شخص 500
العائدات: 10.000.000
تتربع على مساحة قدرها: 25.000m ²
الموقع: www.parfums-wouroud.com

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب ثاني: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيها

في هذا المطلب سنتناول المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مجمع الورود بولاية الوادي ويتعلق البحث بمجال استخدام التدقيق الإستراتيجي ويرجع السبب في إختيار المجمع كونه يمتلك شهادة الإيزو مقارنة بمؤسسات أخرى، أما عينة الدراسة فتتعلق بمؤسسة الورود لصناعة العطور حيث تم أخذ مدقق من المؤسسة كجزء من العينة من خلال إجراء مقابلة للإجابة على كل التساؤلات.

1- منهج الدراسة: تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال التطرق للإطار المفاهيمي للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة، أما الجزء التطبيقي فقد تم الإعتماد على المنهج التحليلي وذلك من خلال تحليل المعطيات والنتائج المتوصل إليها من المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

2- أدوات الدراسة: إستخدمت الباحثتان الأدوات التالية:

- أ- الإحصاءات: وهي مختلف الوثائق التي تم الحصول عليها من المؤسسة؛
- ب- المقابلة: تعتبر المقابلة من بين الوسائل البحثية لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم الإعتماد عليها كأداة للدراسة؛
- ت- الملاحظة: تعتبر أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون في جمع المعلومات؛
- ث- بطاقة الأداء المتوازن: هي أداة حديثة للقياس الأداء.

-مجالات الدراسة:

المجال المكاني: كانت الدراسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور في ولاية الوادي.

المجال الزمني: كان في الفترة الممتدة ما بين 12 مارس و31 مارس 2023.

-مبررات إختيار المؤسسة:

- المؤسسة هي أول مؤسسة في الجزائر تختص بصناعة العطور؛
- السمعة الطيبة للمؤسسة في القطاع؛
- تعتبر أكبر مؤسسة في القطاع؛
- تطبق نظام الجودة؛
- محافظة المؤسسة على مكانتها طول السنوات السابقة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث سنتناول مطلبين هما:

- المطلب الأول: نتائج الدراسة وتحليلها
- المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الاول: نتائج الدراسة وتحليلها

تم تقسيم الأسئلة وفقا لمتغير التدقيق الإستراتيجي ومتغير الأداء بشكل منفصل إعتمادا على أهم الأبعاد. مقابلة مع السيدة: بن دبكة عفاف، الصفة: مسؤول مصلحة المناجمنت والجودة ومدقق داخلي، حول موضوع: التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، بتاريخ: 2023/03/12.

الأسئلة الخاصة بالتدقيق الإستراتيجي

تم تقسيم الأسئلة حسب الأبعاد التالية:

أولا: بعد التخطيط الإستراتيجي

السؤال 01	الإجابة
ماهي مهام مصلحة التدقيق بالمؤسسة ؟	-لا توجد مصلحة بهذا الاسم في المؤسسة لكن يوجد مدققين داخليين تابعين لمصالح مختلفة يقومون بالتحضير للتدقيق الخارجي من حيث إعداد التقارير عن عمليات التدقيق ومنه

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

المساعدة في اتخاذ القرار وتحديد الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف والمحافظة على شهادة الإيزو (ISO) واستمرارية تجديدها.	
--	--

لاحظنا أن المؤسسة لا يوجد بها مصلحة خاصة بالتدقيق وإنما لديها عمال يقومون بهذه الوظيفة من مصالح مختلفة كمصلحة المالية والمحاسبة ومصلحة المانجمنت والجودة، أي أن المصلحة غير موجودة لكن لديها عمال يقومون بالنشاط.

السؤال 02	الإجابة
ما علاقة مصلحة التدقيق باستراتيجية المؤسسة؟	أهم ما تقوم به الاستراتيجية هو التدقيق (الربح، الجودة، السعر المناسب) والمحافظة على شهادة الإيزو فالتدقيق من ضمن أهداف المؤسسة كما تكمن العلاقة في تجميع وتحليل المعطيات.

نلاحظ أن المؤسسة تهتم بالإستراتيجية وتعتبر أن التدقيق ضمن أهدافها الواجب الوصول إليها من أجل تحقيق أداء جيد يمكنها من كسب العملاء أوفياء والمحافظة على مكانتها في السوق.

السؤال 03	الإجابة
هل تتوفر المؤسسة على إدارة أو لجنة خاصة بالتدقيق؟	نعم لديهم لجنة خاصة بالمدققين (فريق مدققين) يخضعون لأوامر وقوانين المؤسسة ويشرف عليهم مسؤول.

نلاحظ أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على التدقيق من أجل ذلك أقامت فريق من المدققين الداخليين الذين يعملون بشكل دائم ومستمر.

السؤال 04	الإجابة
هل تمتلك إدارة المؤسسة معايير قياس الأداء المناسبة لتحديد الانحرافات ومعالجتها؟	نعم تمتلك معايير قياس الاداء في الجانب التجاري(المبيعات) حيث تقسم إلى شقين: الشق الأول متعلق بالمقياس العالمي ISO على مستوى المصالح: إدارة الموارد البشرية، التجارية وتطوير المنتجات، أما الشق الثاني فهو متعلق بالمؤسسة حيث لكل مصلحة هدف كما يضم قياس الأداء.

تؤكد إجابة المبحوثة أن المؤسسة تسعى جاهدة من أجل المحافظة على شهادة الإيزو بدرجة أولى، وتعمل على تسجيل الانحرافات في سجل شهادة عدم المطابقة وماهي الأسباب والحلول كذلك المواد الأولية تمر على مخبر التحاليل (مخبر المراقبة) في المؤسسة من أجل تجنب الأخطاء والانحرافات.

السؤال 05	الإجابة
كيف يتم تحسين مستوى جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة؟ وما هي العوامل المساعدة؟ (المصادر سواء كانت داخلية أو خارجية).	يتم تحسينها بمصلحة خاصة بتطوير المنتج ودراسة السوق والتعامل مع الموردين والبحث عن التصميم والكتابة في القارورات وتعمل على خلق منتجات جديدة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

وتتمثل العوامل المساعدة في وجود مصلحة خاصة في البحث عن تطوير المنتج (تحسين أو تقديم منتج) وعملية التداخل بين المصالح يساعد على تطوير المنتجات كذلك المخبر له دور كبير والمراقبة الدورية. تتمثل المصادر الخارجية في إستطلاع الرأي وصبر الآراء حيث يقوم بهما مسؤول مصلحة التسويق.

نلاحظ أن المؤسسة تحرص على التنظيم الداخلي بين مصالحها من أجل تطوير المنتجات بشكل دوري، كما أنها تعتمد على الموزعين في توزيع إستطلاع الرأي كما لديها صفحات في مواقع التواصل الإجتماعي تساعدها في جلب المزيد من الزبائن والتعريف بمنتجاتها.

الجدول (2-2) بعد التخطيط الإستراتيجي

الرقم	مرتفع	متوسط	منخفض
01		*	
02	*		
03		*	
04	*		
05	*		
الاتجاه العام	*		

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الإجابة عن الأسئلة وتحليلها تبين لنا أن بعد التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة مرتفع.

_ ثانياً: بعد أداء العمليات

السؤال 06	الإجابة
هل تحرص ادارة الشركة على استخدام تقنيات واساليب حديثة مما يساعدها في تحقيق التدقيق الاستراتيجي؟	نعم، تستخدم التقنيات حديثة حيث توفر أدق وأحدث الآلات التي أصبحت تنتج أكثر من ما تستورد ففي قسم الإنتاج كانت تعتمد على أدوات وآلات يدوية والآن تطورت الآلات وأصبحت حديثة وتعمل آلياً.

أكدت إجابة المستجوبة أن المؤسسة خلال السنوات السابقة كانت تعمل بالآلات القديمة فقد كانت تستنزف جهد ووقت كبير مما قد يوقع المؤسسة في تأخر الطلبات وضغط عن العمال، ومع التطور التكنولوجي أصبحت المؤسسة تمتلك آلات وتجهيزات حديثة تمكنها من إستغلال الوقت والجهد مع إنتاج كميات كبيرة في وقت قصير وتلبية الطلبات لزبائنها في الوقت المطلوب.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

السؤال 07	الإجابة
هل يستعمل المدقق منهجية خاصة بالتدقيق في جمع وتحليل البيانات؟ وماهي أدوات القياس التي يمكن استخدامها لتحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات؟	نعم يستعمل المدقق منهجية خاصة بالتدقيق من خلال الأدوات: المعالج وبرنامج الجودة والمأنجمنت والنوعية (نظام إدارة الجودة) في المؤسسة، وروائح ورود والمقياس العالمي إنزو إصدار 9001 نسخة 2015 (أدوات القياس ISO).

من خلال هذه الإجابة نرى أن المؤسسة لديها قواعد وقوانين وإجراءات تسيير وفقها من أجل المحافظة على سمعتها وبقاءها من بين أهم المؤسسة في مجال صناعة العطور في السوق المحلية والعالمية.

السؤال 08	الإجابة
هل تعتقد أن هناك ضرورة لتطبيق التدقيق الاستراتيجي؟	نعم يوجد ضرورة في تطبيقه فلما تكون هناك أرقام وأهداف في المؤسسة لاتستطيع معرفتها بدون التدقيق الإستراتيجي.

تبين من خلال الإجابة أن التدقيق يساهم في معرفة الأرقام والكشوفات مما يجعل التلاعب في الأرقام أمر غير ممكن وبالتالي يساهم في تدقيق إستراتيجي ناجح وبعيد المدى ومؤسسة بعيدة عن الفضائح الإقتصادية.

الجدول (2-3) بعد أداء العمليات

رقم	مرتفع	متوسط	منخفض
06	*		
07	*		
08	*		
الاتجاه العام	*		

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الإجابة عن الأسئلة وتحليلها تبين لنا أن بعد أداء العمليات في المؤسسة مرتفع.

ثالثا: إدارة المخاطر

السؤال 09	الإجابة
هل تقوم ادارة المؤسسة بالتنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتحليلها؟	نعم، تقوم المصالح في المؤسسة بتحليل وتقييم الأخطار وتعمل على تفاديها، ومعرفة مؤشرات الخطر ودرجته، حيث تقوم كل مصلحة بتحديد المخاطر التي تواجهها والبحث عن الحلول لها ثم عملية دمج وتجميع المخاطر التي بالمؤسسة ومن ثم القيام بدراسة تقييمية للمخاطر المحتملة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

تؤكد نتائج دراستنا على أن المؤسسة تستعد دائما لمواجهة الأخطار المحتملة الوقوع فيها وقياس مدى خطورتها على مستوى المصالح وعلى المستوى الكلي للمؤسسة مع ترتيب الخطر حسب درجة الخطورة والعمل على إيجاد حلول عقلانية، ففي جائحة كوفيد19 (الكورونا) قامت المؤسسة بتوقيف العمال كعطلة مدفوعة الأجر دون تسريحهم إلى أن توصل إشارات المؤسسة إلى قرار وهو إعادة العمال للعمل بدفعات مع تطبيق الإجراءات الوقائية كالتباعد وتقليل عدد العمال في المصالح وإرتداء الكمامة (القناع الواقي) وإجراء التحاليل والفحوصات الطبية لكافة العمال بالمؤسسة.

السؤال 10	الإجابة
هل تقدم المؤسسة المكافآت والحوافز لعمال المعنيين لكي تساعدهم على التنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل بقاء وبقاء العمال؟	نعم، المؤسسة تقدر قيمة المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لكل العمال دون إستثناء كما تركز على تقديم المنح والمكافآت للعمال المجتهدين.

من خلال الإجابة لاحظنا إجتهد العمال خاصة في قسم الإنتاج حيث يعتبر أهم أقسام المؤسسة وأغلب المكافآت تمنح تقدم لأصحاب هذا القسم، فالعامل في هذا القسم يجب أن يكون في كفاء وفعال وهو معرض لساعات عمل إضافية فمصلحة الإنتاج تواجه في الغالب طلبات كبيرة قد تعرضها للضغوطات خاصة في أوقات المناسبات فهي تقدم منتجات دائمة وموسمية تتمثل في علب الهدايا والمناديل المعطرة التي يكثر عليها الطلب في مواسم الحفلات والأعراس.

السؤال 11	الإجابة
هل يقوم المدقق بتحديد وإسناد المهام للأفراد القائمين فعلا على هذه المهام؟	ليس المدقق الذي يقوم بها وإنما هي مهمة المدير العام فهو الذي يقوم بتوظيف المدققين المشاركين في التكوين الخاص بالمدققين وتحديد الفريق والمهام.

من خلال دراستنا في المؤسسة لاحظنا أن المدير العام هو الذي يقوم بإسناد مهام كل فرد من أفراد العمل، حيث يقوم بتوجيههم من أجل تحقيق الأهداف والسعي إلى تكوين أفضل مجموعة عمل لأن نجاح أي مؤسسة يتطلب وجود قائد فعال يكون قادر على خلق فريق متكامل ومتجانس.

الجدول (2-4) بعد إدارة المخاطر

الرقم	مرتفع	متوسط	منخفض
9	*		
10		*	
11			*
الإنتجاه العام		*	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الإجابة عن الأسئلة وتحليلها تبين لنا أن بعد إدارة المخاطر في المؤسسة متوسط أي أن البعد ثابت.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

رابعاً: بعد الإلتزام بمبادئ الحوكمة

السؤال 12	الإجابة
هل إتباع مبدأ (النزاهة، الحيادية، الشفافية، الموضوعية و الإستمرارية) في المؤسسة يساعد في تطبيق التدقيق الإستراتيجي وتحسين أداء المؤسسة؟	نعم تساهم هذه المبادئ في تطبيق كل من التدقيق الإستراتيجي وتحسين أداء المؤسسة ففي تكوين يجب على المدقق أن يكون حيادي، كذلك في حالة وجود مشكلة يجب أن يتقبلها بكل نزاهة بدون خلفيات شخصية.

تأكد الإجابة أن واقع عمل المدقق في المؤسسة يتطلب تطبيق مبدأ الحيادية من أجل تفادي المشاكل الشخصية وإرتباطاته الخارجية كما يطبق مبدأ النزاهة بكل روح معنوية وموضوعية وشفافية في حل المشكلات التي قد تواجهه من أجل تحقيق تدقيق استراتيجي أمثل وهذا ما يجعل المؤسسة في إستمرارية دائمة وتحسين الاداء بشكل مستمر.

السؤال 13	الإجابة
هل مشاركة المدير العام في إجراء تعديلات على النظام الأساسي للشركة يساهم في خلق الإبداع والتطوير في نصح السياسات المرسومة؟	نعم، لأن المسؤول عن مصلحة تطوير المنتجات هو المدير العام نفسه وهو صاحب السلطة في التصميم والتغليف والمواد الجديدة، حيث يوجد منتجات دائمة الإنتاج ولها مكانة في السوق وأصبحت تعتبر من أهم المنتجات.

نلاحظ من هذه الإجابة أن المدير العام في هذه المؤسسة يشغل منصبين الأول هو الرئيس المدير العام للمؤسسة وهو صاحب القرارات النهائية فيها والثاني رئيس مصلحة تطوير المنتجات بحيث يقوم بالتصميمات للمنتجات وتغليفها وتطوير البعض منها وخلق منتجات جديدة وهذا راجع لتخصص المدير العام في مجال الكيمياء وبالتالي هذا يدعم الإبداع في المؤسسة.

السؤال 14	الإجابة
هل يؤثر إمتلاك أعضاء مجلس الإدارة للخبرة والمعرفة الكافية بأصول الشركة ينعكس على تحقيق التدقيق الإستراتيجي وتحسين الأداء؟	نعم، لأن صاحب المؤسسة لديه خبرة في المجال ولديه معرفة كافية في معالجة المشاكل بكفاءة وعقلانية وهو الذي ينعكس على تحسين الأداء.

بعد إطلاعنا على مجموعة من المشاكل التي واجهت المؤسسة توصلنا إلى أن الخبرة عامل أساسي في حل المشكلات، والمدير العام في المؤسسة ساهم بشكل كبير في إخراجها من عدة مشاكل نتيجة لخبرته الطويلة في المجال الذي توارثه عن أجداده ومن أهم المشكلات التي واجهت المؤسسة وقام بحلها المدير العام هي مشكلة تلف الألوان بعد الطباعة وبحكم خبرة المدير العام في مجال الكيمياء قام بتجربة وضع الملون في ماء ساخن قبل التلوين ونجحت التجربة ومن ثم تم إعتماها فكرة للتخلص من المشكلة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

الجدول (2-5) بعد الإلتزام بمبادئ الحوكمة

الرقم	مرتفع	متوسط	منخفض
12	*		
13	*		
14	*		
الإتجاه العام	*		

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الإجابة عن الأسئلة وتحليلها تبين لنا أن بعد الإلتزام بمبادئ الحوكمة في المؤسسة مرتفع.

خامسا: بعد الإمتثال

السؤال 15	الإجابة
هل يساهم الامتثال في تشكيل كيانات إقتصادية قوية في تحقيق إدارة ذات كفاءة وفعالية وتحقيق نتائج مالية جيدة مما ينعكس إيجابيا على إستقرارها وتحسين أدائها ؟	نعم، وضع قانون داخلي للمؤسسة يساعد في عملية الإنتاج ويجعلها أكثر تنظيم ففي مصلحة الإنتاج تمنع المؤسسة إستعمال الهاتف النقال أثناء العمل وتجبر العمال على إرتداء اللباس الواقى والمناسب للعمل من أجل سلامة العامل، وعلى مستوى الإدارة تطبيق المعاملات الخارجية عن طريق شخص واحد من أجل عدم تضارب المصالح.

لاحظنا أن المؤسسة تهتم بالتنظيم الداخلي على مستوى كل المصالح فهي تطبق مبدأ السلامة المهنية وتحرص على وقاية العمال من المخاطر وتمنع إستعمال الهواتف لضمان سير العمل بالطريقة المرجوة وتجنب كشف الأسرار الداخلية للمؤسسات المنافسة، كما لاحظنا أنها تهتم بالمخبر من ناحية إجبارية توفر الرخص للمواد الجديدة ووضع تحليلات مخبرية للمواد لتجنب أي أخطاء أو مشاكل قد تحدث في تركيبة المنتجات.

السؤال 16	الإجابة
هل تؤدي وظيفة الإمتثال دورا أساسيا في المحافظة على سمعة ومصداقية المؤسسة ؟	نعم، لوظيفة الإمتثال دور مهم في المحافظة على سمعة ومصداقية المؤسسة لأنها لا توظف العمال إلا بعد إتخاذ إجراءات جد شديدة وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة.

من خلال الإجابة لاحظنا أن المؤسسة التي تعتمد على تلبية وتوفير جو ملائم للعمال وتحرص على إجراءات صارمة لتوظيفهم تكون أكثر مصداقية لأنها تتخلى عن العلاقات الشخصية والمحسوبة وتحرص على تناقل السمعة الطيبة لها.

السؤال 17	الإجابة
هل إلتزام الموظفين بتطبيق القوانين والأنظمة في إدارة الشركة	نعم، فالمؤسسة تطبق نظام الإيزو والذي يعتبر دستور لها مع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

يساهم في تطبيق التدقيق الإستراتيجي وتحسين الأداء ؟	القوانين الداخلية للمؤسسة التي تحرص دائما على تطبيقها، ومعالج مراقبة الجودة والتي تؤثر بشكل كبير على العمال.
--	--

لاحظنا أن المؤسسة تحرص على تطبيق نظامين هما نظام الإيزو وتعتمد عليه بشكل كبير وتعتبره دستور لها والنظام الثاني هو القانون الداخلي للمؤسسة وتطبقه على كافة المصالح مع تشدد بعض القوانين على كل من مصلحة الإنتاج ومصلحة مراقبة الجودة والمخبر .

السؤال 18	الإجابة
هل يقوم المدقق بتدقيق ملائمة الأهداف لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات؟	ليس المدقق من يقوم بهذه المهمة وإنما هي من مهام رؤساء المصالح فكل مصلحة تحدد الفرص والتهديدات المحتمل أن تواجهها وتقدر نسبة الخطورة أو النجاح لديها.

تبين لنا من هذه الإجابة أن لرؤساء المصالح دور كبير في تحديد البيئة (الفرص والتهديدات) المحيطة بكل مصلحة ومن ثم جمعها وتقديمها لمسؤول مصلحة المانجمنت والجودة وتقوم تحليلها وتحديد الأهداف التي تلائم المؤسسة وتقديمها للمدير العام في المؤسسة من أجل إعادة النظر فيها.

السؤال 19	الإجابة
هل تعمل المؤسسة على جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية العالمية (ISO)؟ ماهي أهم الخطوات المتخذة؟	نعم، المؤسسة تعمل على جعل منتجاتها مطابقة للمواصفات القياسية العالمية إيزو لكن المنتج ليس لديه الإيزو وإنما للنظام ككل، لا يوجد خطوات لأنه نظام.

نلاحظ أن المؤسسة تعمل بشكل مستمر للمحافظة على شهادة الإيزو والعمل على تطبيقه، حيث تلتزم بتنفيذه بشكل مستمر وتدعم الإدارة العليا نشر ثقافة الجودة في المؤسسة والتحسين الدائم للحصول على الشهادة مع التأهيل البشري لضمان تطبيق الجودة.

السؤال 20	الإجابة
هل تتوفر الشركة على سياسة واضحة للجودة؟ (نسخة منها إذا ممكن).	نعم، تتوفر الشركة على سياسة واضحة للجودة، أنظر الملحق.

تبين لنا من خلال الدراسة أن المؤسسة تواظب على عملية التحسين المستمر وذلك بتحسين نظام إدارة الجودة حسب إصدار 2015، حيث تمت مراجعتها وتحسينها وفقا لتطوير سياسة الإصغاء للزبون قصد الإهتمام بإنشغالاته وإستباق توقعاته كذلك تلبية متطلباته، تنمية الوفاء لدى الكفاءات والمحافظة عليها والتحسين المستمر لفعالية ونجاعة وأداء نظام تسيير الجودة.

الجدول (2-6) بعد الأمتثال

الرقم	مرتفع	متوسط	منخفض
15	*		
16	*		

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

		*	17
		*	18
	*		19
		*	20
		*	الإتجاه العام

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الإجابة عن الأسئلة وتحليلها تبين لنا أن بعد الإمتثال في المؤسسة مرتفع.

سادسا: بعد تقويم الأداء الاستراتيجي

السؤال 21	الإجابة
هل استثمار المؤسسة في الموارد والإمكانيات المتاحة لديها بالشكل الأمثل يؤدي الى تحقيق التدقيق الإستراتيجي ؟	نعم، تقوم المؤسسة بالإستثمار في الموارد المالية والبشرية والمعدات والأجهزة والأدوات لتحقيق الأرباح وبالتالي شراء آلات وتجهيزات جديدة وتوظيف عمال جدد.

لاحظنا أن المؤسسة تستثمر في المورد المالي والبشري بصفة كبيرة فهي من جهة تسعى لتحقيق الربح وشراء آلات وتجهيزات حديثة وتحرص على توظيف عمال جدد من أجل المساهمة في التقليل من نسبة البطالة بالولاية ودعم المواهب والقدرات في الفئة الشبابية

السؤال 22	الإجابة
هل تقوم ادارة المؤسسة بتحديد إجراءات سير العمل لتحقيق أهداف استراتيجية محددة؟	نعم، تقوم إدارة المؤسسة بتحديد مجموعة الإجراءات أهمها الانضباط في الوقت، والعطل خاصة في فترة التدقيق، وتطبيق تسجيل الحضور بالبصمة خاصة في قسم الإنتاج.

توصلنا إلى أن المؤسسة تهتم بشكل كبير على قسم الإنتاج، كما أنها تعطي أهمية للإنضباط في كافة المصالح فالعمال مقيدين بوقت دخول وخروج معين للمؤسسة والعطل تكون للعمال بالتفاوت وتعمل على التنسيق بين المصالح من أجل تحقيق أهداف منتظمة في المؤسسة.

الجدول (2-7) بعد تقويم الأداء الإستراتيجي

الرقم	مرتفع	متوسط	منخفض
21	*		
22	*		
الإتجاه العام	*		

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الإجابة عن الأسئلة وتحليلها تبين لنا أن بعد تقويم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة مرتفع.

سابعا: بعد إستقلالية المدقق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

السؤال 23	الإجابة
هل قرار تعيين المدقق وتحديد أتعابه وعزله من قبل الهيئة العامة للمساهمين يعزز من إستقلالية المدقق؟	نعم، بالنسبة للمدقق الخارجي فهو منعزل عن المدير العام لا يمكن له أن يعينه أو يعزله ولا يحدد أتعابه وإنما يكون تحديده من شركة الايزو التابع لها، أما الداخلي فهو موظف عادي حيث يقوم المدير العام بتعيين المدققين باقتراح من أعضاء الإدارة وتكون إستقلالية المدقق في تنفيذ المهام فقط

لاحظنا أن للمدير العام صلاحيات كاملة في كل ما هو خاص بالمؤسسة ماعدا تحديد من سيكون المدقق الخارجي وهو الذي يحدد من طرف الشركة التابعة للإيزو فهي من تحدد المدقق الخارجي حيث أنه يتعرض لمتابعة وفحص من مدققين خارجيين آخرين ويتغير المدقق الخارجي من دورة لأخرى لضمان الإستقلالية والموضوعية، أما المدقق الداخلي فيقوم المدير العام بتحديدته عن طريق إقتراح من أعضاء الإدارة العامة وغالبا ما يكون المدقق الداخلي رئيس مصلحة في المؤسسة.

السؤال 24	الإجابة
هل إمكانية مساءلة المدقق مع وجود قيود قانونية وجزائية من قبل جهات رقابية تساعد علي دعم إستقلالية المدقق؟	نعم، يجب الإطلاع على كل الأمور التي تخص التدقيق حيث أن المؤسسة توثق كل شيء بطريقة ممنهجة ثم تتم مراقبتها من قبل المدقق الخارجي.

تمت ملاحظة أن المؤسسة على إطلاع تام بكل ما يحدث فيها وتعلم كيف تتم عملية المتابعة والمراقبة تحت قيود وإجراءات يقوم بها المدقق الخارجي التابع لمؤسسة الإيزو المتعاقدة معها المؤسسة.

السؤال 25	الإجابة
هل الموضوعية وعدم وجود مصالح مشتركة وشخصية عند الفحص تساعد على عدم التحيز ويعزز من استقلالية المدقق الخارجي مما يؤدي الى تحسين الاداء؟	نعم، حتى في حالة الخلافات الشخصية يتسم المدقق بالشفافية و يلتزم بالموضوعية ويتم إستبعاد كل الخلافات عن المهنة.

من خلال ما لاحظناه فإن المؤسسة تحرص على إلزام المدقق بالموضوعية والشفافية وعدم ربط الخلافات الشخصية بالمصلحة العامة للمؤسسة وهذا من أجل الحفاظ على مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها والعمل بدون ضغوطات وتفاديا للنزاعات الممكن حدوثها.

الجدول (2-8) بعد إستقلالية المدقق

الرقم	مرتفع	متوسط	منخفض
23	*		
24		*	
25	*		
الإتجاه العام	*		

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الإجابة عن الأسئلة وتحليلها تبين لنا أن بعد إستقلالية المدقق في المؤسسة مرتفع.

الاسئلة الخاصة بأداء المؤسسة

تم تقسيم الأسئلة وفق الأبعاد التالية:

أولا: البعد الإقتصادي

السؤال 01	الإجابة
هل تساهم المؤسسة في خلق قيمة مضافة؟	نعم، تقوم المؤسسة في خلق قيمة إضافية في مجموعة من المنتجات التي تنتجها كما توفر مناصب عمل، ومؤسسة الوليد توفر العلب الكرتونية والنقل إضافة إلى الصابون والبلاستيك.

لاحظنا إهتمام المؤسسة بتوفير مناصب عمل الولاية خاصة من لذوي الشهادات العلمية والكفاءات والخبرة المهنية، كما نسلط الضوء على منتجاتها المناسبة لشرائح المجتمع من ناحية الجودة والسعر والتي لها قيمة في السوق.

السؤال 02	الإجابة
هل تحقق المؤسسة تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال؟	نعم، تحقق المؤسسة تفوق وقيمة تنافسية مقارنة بالمؤسسات العاملة في نفس مجالها بالنسبة للورود المؤسسات المنافسة هي قعيد، كوسميصاف، كوسميصاد وابو نجمة لكن بقي التميز للورود، أما بالنسبة للوليد نجد المؤسسات المنافسة ميسة ومزوار لكن الوليد متطورة وهذا راجع للآلات الحديثة التي تعمل بها.

من خلال هذه الإجابة لاحظنا أن السوق المحلية تتميز بوجود منافسة كبيرة نتيجة لعدد المؤسسات المتنافسة فيه إلا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على مواكبة التكنولوجيا من خلال إستخدام الآلات الحديثة وإنتاج المنتجات بطرق متقدمة عن غيرها والسعي لتحقيق التميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها.

السؤال 03	الإجابة
ما هي المناطق الجغرافية التي يتم فيه تسويق منتجات المؤسسة؟ ولماذا؟	يوجد للمؤسسة موزعين تعتمد عليهم في تسويق منتجاتها موزعين عبر الولايات في الغرب: وهران، وفي الشرق: تيزي وزو، سطيف وقسنطينة، في الشمال: الجزائر العاصمة، وفي الجنوب: غرداية، تقرت والوادي.

تبين لنا من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة تعتمد على موزعين في ولايات مختلفة (من تجار الجملة لتجار التجزئة) تكون التوزيع متوازي بين الموزعين من خلال التحفيز والتخفيضات التي تقدمها المؤسسة لهم، تم إختيار هذه الولايات على أساس كبر حجمها وموقعها الإستراتيجي في البلاد وإعتبارها عواصم ومراكز تواصل بين الولايات القريبة منها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

السؤال 04	الإجابة
هل تقوم المؤسسة باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية طلبياته بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين؟ ولماذا؟	لا تقوم المؤسسة باختيار فئة معينة وإنما تختار جميع الفئات العمرية فهدفها تلبية متطلبات السوق ومحاولة توفير المنتج بسعر مناسب وجودة عالية.

نلاحظ أن المؤسسة تهتم بجميع الفئات العمرية (أطفال، شباب وكهول) والأجناس (ذكور وإناث) فهي تقدم **Féminin** و **Oscar** للجنسين و **Indigo** للشباب الذكور و **Never** للإناث.

أما التكاليف فهي في متناول الفئات العمرية ومناسب لكل الطبقات الإجتماعية.

السؤال 05	الإجابة
هل تلجأ المؤسسة إلى تغيير خصائص المنتج؟ وما هي الأسباب؟	ليس تغيير المنتج وإنما تطويره في طريقة العرض أو التغليف يؤدي إلى خلق منتجات جديدة هنا التغيير ليس في الخصائص، تتمثل الأسباب في أن التطوير يؤدي إلى جلب زبائن جدد.

تبين من خلال هذه الدراسة أن المؤسسة تهتم بتطوير المنتج من خلال تغيير طريقة العرض أو التغليف أو خلق منتج جديد كلياً وليس تغيير خصائص المنتج القديم ككل بهدف جلب زبائن جدد وإستقطاب فئات عمرية جديدة.

السؤال 06	الإجابة
هل تتميز منتجات المؤسسة بإخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين؟ لماذا؟ ما هي العوامل المساعدة على ذلك؟	في ظل سوق الجملة لا توجد معرفة مضبوطة عن الأسعار أما في سوق التجزئة منتجات الورود أقل تكلفة من المنافسين لأن المؤسسة تصنع كميات هائلة وهذا للاستفادة من إقتصاديات الحجم بعد دراستها للسوق من ناحية التكاليف قبل طرح منتجاتها وتتمثل أهم العوامل المساعدة في أن بعض المواد الأولية صنع محلي.

لاحظنا أن المؤسسة تعتمد على سياسة خفض التكاليف ورفع سياسة الجودة في المنتج ففي سوق التجزئة نلاحظ أن أسعارها في متناول جميع طبقات المجتمع وبالتالي زيادة الزبائن وتحقيق ربح أكبر وهذا الخفض راجع للمواد المحلية المستعملة في منتجها فأغلب المواد الأولية المستعملة تحضرها من مؤسسة الوليد كالعلب الكرتونية، البلاستيك، الكحول والتغليف فكل هذه المواد كانت تستورد من الخارج، كذلك عمليات الصيانة كانت تعتمد على عمال خارجيين للتركيب والتصليح أما الآن فعمالها هم من يشرفون على التركيب والتصليح إلا ما يستصعب عليهم يقومون بإحضار عامل من الشركة الأم للآلة.

السؤال 07	الإجابة
ما هي أهم المميزات الإضافية التي تقدمها منتجات المؤسسة؟	أهم ما يميز المنتجات التي تقدمها المؤسسة أنها تضمن السلامة للمستهلكين، المنتج يمر بجميع التحاليل من أجل تفادي الأضرار الصحية والبيئية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

تبين من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة تهتم بصحة المستهلك وتحافظ على سلامته وتعتبرها أهم من تحقيق الربح مما يجعل لها زبائن دائمين وأوفياء وسمعة طيبة في السوق، كما تعمل على تقليل الأضرار البيئية والتلوث الناتج عن المصانع والآلات.

السؤال 08	الإجابة
هل تمتلك مؤسستكم القدرة على تغيير حجم الإنتاج إستجابة للتغير في مستوى الطلب؟	نعم، تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير حجم الإنتاج إستجابة للتغير في مستوى الطلب لأن المؤسسة تعتمد على وجود طلبيات جاهزة دائما في المخازن تأهبا لحالات الطوارئ أو الطلبيات الكبيرة الغير متوقعة.

لاحظنا أن المؤسسة تعتمد على سياسة ملاءم المخازن بكل أنواع المنتجات التي تنتجها تأهبا لمواجهة حالات الطوارئ أو الطلبيات الكبيرة الغير المتوقعة وفي الأوقات القصيرة وهذا يؤدي بما إلى زيادة عدد ساعات العمل الإضافية كما قد تظطر لجلب عمال من مؤسسة الوليد لتلبية الطلبية في الوقت المحدد.

الجدول (2-9) البعد الإقتصادي

الرقم	مرتفع	متوسط	منخفض
1	*		
2	*		
3	*		
4	*		
5		*	
6		*	
7	*		
8	*		
الإتجاه العام	*		

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الإجابة عن الأسئلة وتحليلها تبين لنا أن البعد الإقتصادي في المؤسسة مرتفع.

ثانيا: البعد التنظيمي

السؤال 09	الإجابة
هل للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بتوجيه نشاطها في اتجاه إستراتيجي جديد؟	نعم، في جميع احتياجات المؤسسة من مصالح المحاسبة، إدارة الموارد البشرية، مسؤول الشؤون القانونية والتجارية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

من خلال هذه الإجابة تبين لنا أن المؤسسة لها هيكل تنظيمي يسمح لها بممارسة نشاطها ضمن إطار قانوني في مجالها التجاري وهذا ما يجعلها بعيدة نوعا ما عن الفضائح والمشاكل القانونية لأنها تعتبر سمعة المؤسسة وهذا ما يجعل لها مصداقية في المجال وعملاء وزبائن أوفياء وهذا ما يؤدي بها إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية (تم الإشارة إلى الهيكل التنظيمي في المطلب الأول).

السؤال 10	الإجابة
هل يوجد في المؤسسة نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها و إستراتيجياتها؟	نعم، للمؤسسة نظام معلومات تعتمد عليه وأهمها نظام الـ wifi وبرنامج خاصة بين قسم التموين والإنتاج والمحاسبة بين المصالح كافة وبريد إلكتروني خاص بكل مصلحة ويوجد خادم تخزين فيه معلومات المؤسسة ككل، ويوجد برنامج في مصلحة إدارة الموارد البشرية للعتل، الحضور، الزيادات والعلاوات.

نلاحظ أن المؤسسة تهتم بالجانب التنظيمي فهي تعتمد على مجموعة من البرامج التي تنظم سيرورة العمل فيها وهذا يدل على القيادة الفعالة المتكاملة فيها.

السؤال 11	الإجابة
ما هي أسس تطوير المنتجات (مصادر المعلومات حول تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة)؟	تمثل الأسس في عملية دراسة السوق و صبر الآراء وتلبية متطلبات الزبون التي على أساسها يتم تطوير المنتج، كما تتمثل مصادر المعلومات في: مصلحة التسويق فهي المسؤولة عن تطوير المنتج في المؤسسة.

من خلال الدراسة تبين أن المؤسسة تهتم بآراء الزبائن في تطوير منتجاتها من خلال النتائج المتوصل إليها من البيانات والمعلومات التي تم جمعها من عملية صبر الآراء ودراسة السوق ومدى فاعلية منتجاتها ونسبة مبيعاتها في الأسواق.

السؤال 12	الإجابة
ما هي الأقسام التي يتم التنسيق معها في المؤسسة من أجل تطوير المنتجات؟ (هل يمكن توضيح ذلك إذا كان ممكن).	التنسيق بين المصالح يكون في مصلحة التسويق، تطوير المنتجات، الإنتاج، مراقبة الجودة والنوعية و المصلحة التجارية.

من خلال إجابة المستجوبة لاحظنا أنه يوجد تنسيق بين أهم المصالح في المؤسسة، حيث أن مصلحة التسويق تغطي دراسة السوق و صبر الآراء، ومصلحة تطوير المنتجات فهي تقوم بتحضير عينات جديدة تخص القارورات وتصميمها وغيرها من الأمور، أما مصلحة مراقبة الجودة والنوعية فيحضر على مستواها السائل أو المحلول الذي يملأ داخل القارورات أما مصلحة الإنتاج يراقب هل حجم القارورة يتناسب مع العلب أم لا ونوعية الغطاء ومدى إحكامه والمصلحة التجارية فتقوم بحساب التكلفة وسعر البيع.

السؤال 13	الإجابة
هل تتميز منتجات المؤسسة بأسعار منخفضة أو بجودة عالية مقارنة بالمنافسين؟ ولماذا؟	تتميز منتجات المؤسسة بالأسعار المنخفضة وجودة عالية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

لاحظنا أن المؤسسة تتميز بأسعار في متناول الجميع مقارنة بمنافسيها وجودة عالية في المنتج من أجل تحقيق الربح وإثبات مكانتها في السوق فهي تعرف تنوع كبير في المنتجات والتي وصلت إلى 5 مجموعات كل مجموعة تحتوي على تشكيلة منتجات (أنظر الملحق...).

الجدول (2-10) البعد التنظيمي

الرقم	مرتفع	متوسط	منخفض
9	*		
10	*		
11	*		
12	*		
13	*		
الإتجاه العام	*		

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الإجابة عن الأسئلة وتحليلها تبين لنا أن البعد التنظيمي في المؤسسة مرتفع.

ثالثا: البعد الإجتماعي

السؤال 14	الإجابة
هل تحقق المؤسسة مستوى مقبول من الرواتب والأجور؟	نعم، المؤسسة تحقق مستوى مقبول من الرواتب والأجور وتقسّم حسب المهام والشهادات العلمية والخبرة المهنية وأداء العامل.

توصلنا إلى أن المؤسسة تقدم الرواتب على حسب الخبرات والشهادات العلمية كما أن الرواتب في تزايد نتيجة لإرتفاع الأسعار في السوق، وعلى حسب حالته المدنية وعدد أفراد العائلة للعامل.

السؤال 15	الإجابة
للمؤسسة سمعة طيبة في المجتمع، فهل هناك تحسينات دائمة؟	نعم، تهتم المؤسسة بالتحسين المستمر للمحافظة على السمعة الطيبة لها وأهمها: المشاركة في الجمعيات الخيرية خاصة في فترة كوفيد19 حيث قامت المؤسسة بشراء كميات كبيرة من المعقم وتقديمه مجانا، وفي إحتفالات عيد المرأة ومحو الأمية تقدم الهدايا، وتقديم مساعدات للجمعيات التي تحتاج.

تبين لنا من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة تتميز بسمعة جيدة فهي تساهم بشكل كبير في الناحية الإجتماعية وتشارك في الأزمات بتقديم مبالغ مالية في جائحة كورونا وتقديم المعقم بالجان، مساعدة الجمعيات الخيرية والمرضى وقفه رمضان وغيرها من المساهمات الأخرى.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

السؤال 16	الإجابة
هل تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع والابتكار، البحث والتطوير؟	بالنسبة للعمال فالفكرة غير معمة لكل أما بالنسبة للمصالح فهي مقبولة ما دامت تسعى إلى تحقيق التميز والرفع من مستوى المؤسسة حيث تقوم المصلحة بتحديد ما تحتاج ومن ثم طرحها على مصلحة تطوير المنتجات وهي تقرر.

لاحظنا أن المؤسسة تحرص على تشجيع الإبداع والابتكار ولكن للمصالح وليس للعمال فهي تهتم وتعتمد بشكل كبير على مصلحة تطوير المنتجات للفصل في ما إذا تقوم بالتطوير والتصميم أم لا.

السؤال 17	الإجابة
هل تسعى المؤسسة الى إستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية العلمية؟ لماذا؟ وكيف يتم ذلك؟.	نعم، تسعى المؤسسة لإستقطاب أفراد ذوي كفاءة فهذا يؤدي إلى إرتفاع مردودية المؤسسة فهدف المؤسسة هو رفع الإنتاج وليس الثبات.

من خلال الإجابة لاحظنا أن المؤسسة تستقطب الأفراد المتميزين بالكفاءة والخبرة أكثر من الأفراد العاديين ففي مصلحة المحاسبة أو الإنتاج يجب توفر عامل فني كفاء لكي لا يحدث خلل في ميزان المؤسسة، وإن وجد عامل ناقص للخبرة فلا يمنع أن تقوم المؤسسة بتعليمه لأجل إكتسابها.

السؤال 18	الإجابة
هل تمتلك المؤسسة عمال يتميزون بمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من مهمة؟	نعم، يوجد عمال يتميزون بمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من مهمة.

توصلنا أن هناك مجموعة من العمال يقومون بعدة مهام في المؤسسة في آن واحد فمصلحة تطوير المنتجات يعمل في قسم التموين، ورئيس مصلحة الجودة والنوعية يعمل في المخبر ومدقق داخلي، كما نجد مسؤول مصلحة النقل يعمل في مصلحة المعاملات الإدارية الخارجية.

الجدول (2-11) البعد الإجتماعي

الرقم	مرتفع	متوسط	منخفض
14	*		
15	*		
16		*	
17	*		
18	*		

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

		*	الإتجاه العام
--	--	---	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الإجابة عن الأسئلة وتحليلها تبين لنا أن البعد الإجتماعي في المؤسسة مرتفع كما أنها تهتم بالمسؤولية الإجتماعية.

رابعا: البعد البيئي

السؤال 19	الإجابة
هل تولي المؤسسة أهمية بالغة لبرامج السلامة والأمن الصناعي؟	نعم، يوجد مسؤول عن الأمن الصناعي والسلامة والنجدة في المؤسسة.

من خلال الملاحظة تبين لنا أن المؤسسة تهتم بسلامة وأمن العمال خاصة في قسم الإنتاج، حيث أنها تفرض قوانين صارمة على العمال في هذا القسم.

السؤال 20	الإجابة
هل تتخذ المؤسسة إجراءات للحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث؟	تقوم المؤسسة بمجموعة من الإجراءات للحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث، فهي تخصص مكان لردم النفايات والتخلص منها بطريقة لا تؤثر سلبا على البيئة.

من خلال الأجوبة لاحظنا أن المؤسسة تهتم بالمسؤولية البيئية حيث تقوم بمجموعة من الإجراءات للتخلص من النفايات بدون التأثير على البيئة، فالنسبة لمصلحة النقل تتخلص من زيوت الآلات في مكان خاص بجمع الزيوت ومن ثم يؤخذ لمديرية البيئة، أما بالنسبة للغاز الخاص بالقاروراتوالكحول يتم وضعها في صهريج معتمد من طرف مديرية البيئة ويلقى في مكان محصص ويكون محكم الإغلاق، أما الزجاج فيتم الحفر له و حرقه ومن ثم دفنه.

السؤال 21	الإجابة
هل تقوم المؤسسة باختيار أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية؟ وما هي وسائل التخفيف من التأثير السلبي؟	ليست كل المواد وإنما يوجد مواد يتم فيها تقليل الخطر ويتم إستبدالها بما يجعلها أقل خطورة، فيوجد مواد يتم تجميعها وإعادة تصنيعها.

لاحظنا أن المؤسسة تحاول التقليل من إستخدام المواد التي تؤثر سلبا على البيئة من خلال تدوير المواد المستعملة وتستخدم وسائل تمكنها من الحفاظ على البيئة حيث يوجد مواد يعاد تصنيعها من جهات مختصة كالألومنيوم تجمع بقاياها وتباع لجهات ويتم تصنيعه، الكحول يمنح لجهات مختصة كذلك، الأوراق يتم إعادة المؤسسة الوليد للإستفادة منها وإعادة تصنيعها ماعدا الزجاج الذي يحرق ويدفن، من خلال هذه الإجراءات تبين لنا ان المؤسسة تعمل جاهدة للحد من التلوث البيئي الناتج عن نفايات المؤسسات.

الجدول (2-12) البعد البيئي

الرقم	مرتفع	متوسط	منخفض
19	*		
20	*		

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في
مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

	*		21
		*	الإتجاه العام

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الإجابة عن الأسئلة وتحليلها تبين لنا أن البعد البيئي في المؤسسة مرتفع.

مستوى أبعاد التدقيق الإستراتيجي:

الجدول (2-13) مستويات أبعاد التدقيق الإستراتيجي

الأبعاد	المستوى
التخطيط الإستراتيجي	مرتفع
أداء العمليات	مرتفع
إدارة المخاطر	متوسط
الإلتزام بمبادئ الحوكمة	مرتفع
الإمتثال	مرتفع
تقويم الأداء الإستراتيجي	مرتفع
إستقلالية المدقق	مرتفع
الإتجاه العام للتدقيق الإستراتيجي	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يمكن تقدير الإتجاه العام للتدقيق الإستراتيجي بأنه مرتفع حيث يمكن القول أن المؤسسة تطبق التدقيق الإستراتيجي بشكل فعال ومستمر.

مستويات أبعاد الأداء:

الجدول (2-14) مستويات أبعاد الأداء

الأبعاد	المستوى
الاقتصادي	مرتفع
التنظيمي	مرتفع
الاجتماعي	مرتفع
البيئي	مرتفع
الإتجاه العام	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يمكن تقدير الإتجاه العام للأداء أنه مرتفع حيث يمكن القول أن المؤسسة تطبق الأداء بشكل جيد وفعال خاصة البعد الإقتصادي، التنظيمي، الإجتماعي والبيئي وتحقق مستويات أداء فعالة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

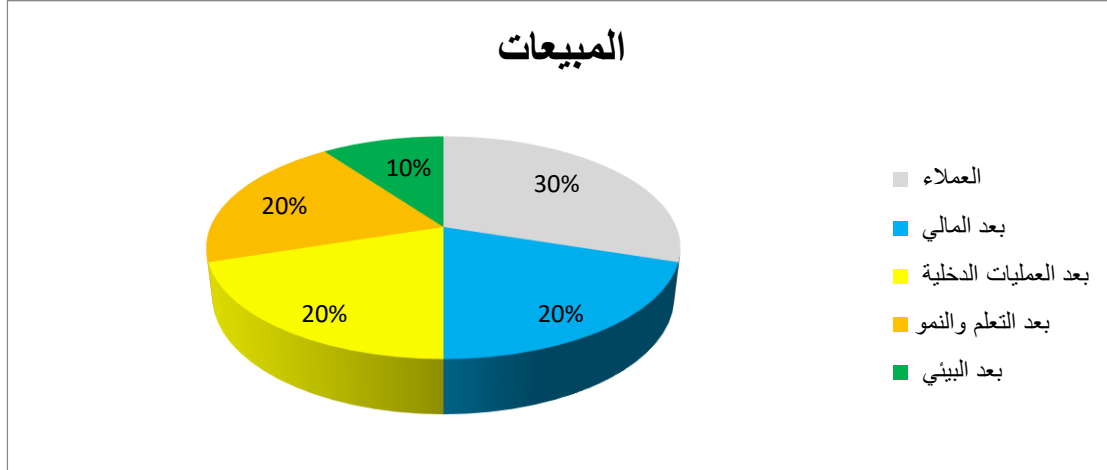
المطلب ثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد التوصل إلى النتائج وتحليلها، سنقوم في هذا الجزء بمناقشة النتائج من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

مناقشة الفرضيات:

- من خلال الفرضية التالية: ما مستوى التدقيق الاستراتيجي في مؤسسة الورود تبينا لنا أن مؤسسة الورود حققت صحة الفرضية بمستويات فعالة للتدقيق الإستراتيجي بشكل مرتفع من خلال أبعاد التدقيق الإستراتيجي الآتية بعد التخطيط الإستراتيجي، بعد أداء العمليات، بعد إدارة المخاطر، بعد الإلتزام بمبادئ الحوكمة، بعد الإمتثال، بعد تقويم الأداء الإستراتيجي، بعد إستقلالية المدقق، الموضحة في الجدول (2-13) ما مستويات أبعاد التدقيق الاستراتيجي.
- من خلال الفرضية التالية: ما مستوى توفر أبعاد الأداء في مؤسسة الورود تبينا لنا أن المؤسسة الورود حققت صحة الفرضية تحقق مستويات الأداء فعالة بشكل مرتفع وخاصة بعد الإقتصادي، بعد التنظيمي، بعد الإجتماعي، بعد البيئي الموضحة في الجدول (2-14) ما مستويات أبعاد الأداء.
- من خلال الفرضية التالية: كيف يساهم التدقيق إستراتيجي في أداء المؤسسة تبينا لنا أن صحة الفرضية محققة يساهم التدقيق الإستراتيجي في تحقيق بطاقة الأداء المتوازن.

نموذج (2-2) الدائرة النسبية للمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (2-15) النموذج لبطاقة الأداء المتوازن BSC

الرؤية	- أن تكون المؤسسة الورود الرائدة في السوق؛ - تنمية الوفاء لدى الكفاءات مع المحافظة عليها.
الرسالة	- تطوير سياسة الإصغاء للزبون قصد الإهتمام بانشغالاته واستباق توقعاته؛ - تلبية متطلبات الزبائن بتقديم منتجات تنافسية وملبية لجميع المتطلبات؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح العطور بالوادي

-التحسين المستمر لفعالية ونجاعة وأداء نظام تسيير الجودة.					
الأبعاد	بعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	بعد البيئي
النسب	20%	30%	20%	20%	10%
الأهداف الإستراتيجية	- تعزيز الربحية؛ -تحقيق عوائد أكبر؛ - الحرص على جودة المنتج.	- تحقيق رضا العملاء؛ - محاولة جذب عملاء - تطوير سياسة الاصغاء للزبون.	- تحسين جودة الإنتاج؛ - إنخفاض في التكاليف؛ - تخطيط ونشر أهداف الجودة على كل مستويات المؤسسة.	- تنمية الوفاء لدى الكفاءات علي المحافظة عليها؛ -الاستثمار رأس المال البشري للمؤسسة.	- تسعى دائما على المحافظة على البيئة من خطر التلوث البيئي؛ - محاولة تقديم منتجات خضراء صديقة للبيئة.
عناصر النجاح	-نمو رقم الأعمال؛ -وضع سعر يتماشى مع الجميع؛ -تقديم منتجات ذات جودة عالية.	-تحفيز العملاء؛ -وجود نظام المعلومات فعال؛ -كسب ثقة العملاء.	-الحفاظ على أمن وصيانة مختلف الموارد؛ -مشاركة العمليات وتخاذ القرار؛ - نظام رقابة فعال؛ -تطوير منتج باستمرار من أجل تفادي خطر تقليد.	-دراسة السوق العمل؛ - إستقطاب أصحاب الخبرات وذوي الكفاءة عالية؛ -عملية التداخل بين المصالح.	- دراسة البيئة المحيطة بها والعوامل التي تؤثر به؛ -تعزيز ثقافة إستهلاك والمحافظة على البيئة.
المؤشرات	-نمو رقم الأعمال؛ -معدل العائد على الإستثمار؛ -هامش الربح؛ -المردودية.	-معدل الوفاء للزبائن من خلال تكرار عملية الشراء؛ -معدل العملاء من مختلف الأجناس؛ -الحصة السوقية.	-مؤشر الجودة من خلال قياس معدل الإنتاج المعيب؛ -مؤشر التكاليف من خلال عدد المخزون؛ -معدل التكنولوجيا المستخدمة.	-معدل تحقيق الأهداف؛ -معدل دوران العمال؛ -معدل تطوير المنتج في سوق من خلال حجم المبيعات؛ -معدل الميزانية المحققة لتكوين والنمو.	-معدل المحافظة على البيئة؛ -معدل التركيز على عملية التخلص من النفايات؛ -معدل إستخدام المعدات الحديثة في عملية التخلص من مخلفات الصناعية.
النتيجة	-خطة مالية طويلة المدى؛ -إثبات مكانة المؤسسة في سوق من أجل تحقيق الربح.	-تعزيز العلاقة بالعملاء؛ -عملية زيادة معدلات الوفاء للعملاء.	- العدالة التنظيمية؛ - تقديم نظام الجودة وتطويره؛ - تقييم العامل في الأداء بشكل دوري؛ - تقديم الحوافز	-توفير الكفاءات المطلوبة؛ - إستثمار فعال في الأرقام المالية والشراء.	-إستخدام أساليب للحفاظ على البيئة من خطر التلوث؛ - التقليل من مخلفات النشاط الصناعي إتجاه البيئة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

المبادرة	زيادة قيمة المبيعات في السوق؛	تنشيط وتسريع عمليات البيع عبر التراب الوطني؛	الكفاءات.	والكفاءات.
- البحث عن مصادر تمويل حديثة.	- تحسين مظهر ونوعية المنتجات؛	- تطوير المعلومات؛ - تحسين برامج الصيانة؛ - الإستجابة السريعة لمختلف المتطلبات؛	- إستشارة الخبراء الخارجية؛ - تدريب وتنمية العمال باستمرار؛	- سرعة إستجابة للشكاوي العمال؛ - السعي للحصول على شهادة 14000 الايزو المرتبطة بنظام الإدارة البيئية؛ - الإستفادة من إقتصاديات التدوير لإستعمال مخلفات الإنتاج.
- تصميم المنتج على شكل تحفة تذكارية.	- إعادة هندسة العمليات؛	- التحسين المستمر؛	- اعتماد على طاقم الكفاءات والخبرات العلمية؛	- الإستفادة من إقتصاديات التدوير لإستعمال مخلفات الإنتاج.
		- تطوير منتج من أجل تفادي خطر التقليد.	- البحث عن الآليات المبادرة في نمو المؤسسة.	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال بطاقة الأداء المتوازن والنسب المتحصل عليها إستخلصنا النتائج التالية :

- البعد العملاء : حققت مؤسسة الورود نتيجة تفوت توقعاتها وزيادة رضا عملاءها وعددهم، فإن إرتفاع حجم المبيعات أدى إلى إرتفاع حجم الحصة السوقية، كما عمل إرتفاع في حجم المبيعات على زيادة نسبة العملاء حيث تمثلت هذه النسبة في **30%** من بطاقة الإداء المتوازن، وهذا راجع إلى أن المؤسسة حققت هدف إرضاء العملاء بشكل كبير وهذا ما تسعى إليه كل مؤسسة.

- البعد المالي: حققت مؤسسة الورود نتيجة إيجابيا، وذلك بإرتفاع رأس المال وحجم المبيعات من خلال إنخفاض سعر المنتج وجودة المنتجات، وهذا ساهم في كسب ثقة العملاء إنعكس بإيجاب على معدل العائد على الإستثمار وكذلك لمعدل الهامش ربح حيث بلغت نسبة **20%** من بطاقة الإداء المتوازن ، وهذا راجع إلى أن المؤسسة حققت هدف الزيادة في الأرباح ورقم الأعمال، وهذا ما تسعى إليه كل مؤسسة.

- البعد العمليات الداخلية: تبقى فعالية الجهاز الإنتاجي مؤشر الجودة من خلال قياس معدل الإنتاج المحقق فإن الإدارة المتأكدة من المساهمة الفعلية لكافة العمال وقناعة الإطارات تلتزم بأن تولي كل الأهمية للعمل بنظام إدارة الجودة والحفاظ عليه داخل المؤسسة مع تسخير كل الوسائل والموارد الضرورية لذلك، حيث بلغت نسبة العمليات الداخلية في **20%** من بطاقة الإداء المتوازن ، كما نلاحظ أن معدلات المنتجات بشكل عام كانت كبيرة وبنسب معتبرة وإستطاعت المؤسسة أن تحقق جزءا كبير من أهدافها.

- البعد التعلم و النمو(البحث والتطوير): إن الحفاظ على تأهيل مؤسسة حسب المقياس المرجعي **ISO 9001** إصدار **2015** يمثل اعترافا ذا أهمية ضمن مسار التحسين الذي شرع فيه منذ البداية على أن إنتاجية ومردودية العامل تنعكس بدورها على العمليات الداخلية ومنه على الحصة السوقية وبالتالي الأهداف المالية، كما نعلم فإن طريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن تكون بصفة تصاعدية حيث تؤثر جهد التعلم والتطوير في جودة العمليات والخدمات مما يؤدي إلى جلب أكبر عدد من العملاء وبالتالي تحقيق النتائج المالية المرجوة، حيث بلغت نسبة التعلم والنمو في المؤسسة **20%** من بطاقة الإداء المتوازن، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسعى لتحقيق هدف التعلم والنمو بشكل مستمر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في

مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

- البعد البيئي : إن العلاقة بين مؤشرات البيئة كآلية للتأهيل البيئي ومهمة قياس وتقييم الأداء والقدرة التنافسية، فإن البعد البيئي هو الركيزة الأساسية للحفاظ على أمن وسلامة المحيط. فنلاحظ أن نسبة البعد البيئي كانت أقل من المتوقع حيث تمثلت في 10% من بطاقة الإداء المتوازن وهي أقل نسبة مقارنة بالنسب الأخرى حيث تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الايزو 14000.

نتائج الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

النتائج المتوصل إليه من الدراسة الحالية هي:

- التدقيق الإستراتيجي يساهم في تحسين الأداء؛
- التدقيق الإستراتيجي أداة رقابية لقياس الأداء؛
- يساهم التدقيق الإستراتيجي في كشف الأخطاء وتصحيح الإنحرافات؛
- إستقلالية المدققين تحقق تدقيق إستراتيجي مستوي عالي مما يؤثر على أداء المؤسسة؛
- يساهم التدقيق الإستراتيجي في تحسين الأداء الإقتصادي، الإجتماعي، التنظيمي والبيئي؛
- التدقيق الإستراتيجي سبب في نجاح المؤسسات وغيابه يؤثر على الأداء؛
- نجاح المؤسسات مرهون بتطبيق التدقيق الإستراتيجي؛
- التدقيق الإستراتيجي أهم أدوات الإدارة الإستراتيجية؛
- وجود علاقة فعلية بين التدقيق الإستراتيجي وتحسين الأداء؛
- ليس بالضرورة وجود مصلحة خاصة بالتدقيق لكي تطبق المؤسسة؛
- ليس كافي تطبيق الإدارة الإستراتيجية إذا لم تكن للمؤسسة آلية لمراجعتها؛
- التدقيق الإستراتيجي يساهم في الإستعمال العقلاني والرشد للوسائل والموارد؛
- أداة رقابة لردع التلاعبات المتوقعة حصولها.

توافقت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في:

مع صالح إبراهيم ويونس شعباني في: هناك علاقة بين الكفاءة والفعالية، تزداد الكفاءة والفعالية باستخدام أسلوب التدقيق الإستراتيجي؛

مع سكاك مراد في: ليس كافي تطبيق الإدارة الإستراتيجية إذا لم تكن للمؤسسة آلية لمراجعتها، نجاح المؤسسات مرهون بتطبيق التدقيق الإستراتيجي؛

مع بوبعابة حسان في: التدقيق الإستراتيجي يساهم في الإستعمال العقلاني والرشد للوسائل والموارد؛

مع بن يمينة إبراهيم: وجود علاقة معنوية بين التدقيق الإستراتيجي والأداء الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي.

من خلال ما سبق نجد أن الدراسة الحالية تتوافق مع الدراسات السابقة في أن التدقيق الإستراتيجي يؤثر فعلا في تحسين أداء المؤسسة، كما يوجد علاقة بين المتغيرين بحيث يؤثر ويتأثر المتغير التابع بالمستقل مع وجود علاقة بين أبعاد التدقيق الإستراتيجي وأبعاد أداء المؤسسة.

تعارضت دراستنا مع الدراسات السابقة في:

مع بن يمينة إبراهيم: وجود دلال معنوية بين التدقيق الإستراتيجي وأداء الاقتصادي والتنظيمي والاجتماعي فقط أما دراستنا وجدت علاقة معنوية بين التدقيق وجميع أبعاد الأداء؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

كل الدراسات التي درست التدقيق الإستراتيجي والأداء معا ذكرت إلزامية وجود مصلحة خاصة بالتدقيق في المؤسسة محل الدراسة أما دراستنا كانت قد درست التدقيق الإستراتيجي بدون مصلحة خاصة في المؤسسة مع وجود النشاط، كما نجد أن الدراسات السابقة لم تجد علاقة بين التدقيق الإستراتيجي والبعد البيئي في حين أن الدراسة الحالية توصلت إلى أنه يوجد علاقة بينهما.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور في ولاية الوادي، تبين لنا أن للتدقيق الإستراتيجي تأثير على تحسين الأداء في المؤسسة وفي ظل هذه التغيرات المستمرة والظروف البيئية المحيطة أصبحت المؤسسة تعتمد أكثر على التكنولوجيا المعلومات وتتبنى إستراتيجيات متجهة نحو العميل وكل هذه المتغيرات دفعت بالباحثين إلى تطوير أدوات تقييم وقياس الأداء في المؤسسة حتى تتناسب مع ظروف الجديدة .

تمثلت أهم نتائج التدقيق الإستراتيجي في:

- تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية للمؤسسة المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات والتطوير؛

- إهتمام بالجوانب الأخرى غير الجانب المالي للمؤسسة.

أما أهم نتائج الأداء فقد تمثلت في:

- تقييم الأداء يؤدي بالموظفين إلى الشعور بالمسؤولية؛

- تقييم الأداء يجعل المؤسسة تحقق أهدافها وتقيم سلوك الأفراد فيها.

تكمن العلاقة بين التدقيق الإستراتيجي وتحسين الأداء في:

- بالرغم من عدم وجود مصلحة خاصة بالتدقيق في المؤسسة إلا أنها تطبق التدقيق الإستراتيجي من خلال العمال في مختلف

المصالح والذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة والفعالية وبالتالي هذا يؤدي إلى تحسين الأداء؛

- التدقيق الإستراتيجي والرقابة المستمرة تساهم في كشف الأخطاء وتصحيح الإنحرافات وبالتالي يؤدي إلى تحسن الأداء؛

- يوجد علاقة معنوية بين التدقيق الإستراتيجي والأداء البيئي؛

- يوجد علاقة بين التدقيق الإستراتيجي وكل أبعاد الأداء.

خاتمة

تطرت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، حيث توصلت الدراسة إلى أنه فعلا يوجد تأثير للتدقيق الإستراتيجي على تحسين الأداء فهو يعتبر أداة رقابية لقياس الأداء ويساهم في ضمان وجود إدارة إستراتيجية ناجحة وفعالة كما أنه يضمن بقاء وإستمرارية المؤسسة فهو يغطي النقص الموجود في باقي أنواع التدقيق كما أنه يدرس البيئة المحيطة بالمؤسسة.

أولاً: النتائج

توصلنا إلى جملة من النتائج بعد الدراسة الميدانية تمثلت في:

- التدقيق الإستراتيجي يكون على مستوى الإدارة العليا؛
- التدقيق الإستراتيجي نظام شامل متكامل لمختلف المستويات بالمؤسسة؛
- التدقيق الإستراتيجي أداة رقابية فعالة يصحح الأخطاء والإنحرافات؛
- ليس بالضرورة توفر مصلحة خاصة بالتدقيق الإستراتيجي بالمؤسسة لكي يطبق؛
- تطبق المؤسسة التدقيق الإستراتيجي بمستوى عال؛
- التدقيق الإستراتيجي يؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة؛
- إستقلالية المدقق تحقق التدقيق الإستراتيجي بمستوى عال مما يؤثر على أداء المؤسسة.

النتائج العامة:

- التدقيق الإستراتيجي يعطي نظرة شاملة عن الإستراتيجية؛
- الأداء يساهم في كشف الإختلالات للإدارة الإستراتيجية في مختلف مراحلها؛
- التدقيق الإستراتيجي يساهم في تحسين الأداء؛
- كلما زاد تطبيق التدقيق الإستراتيجي تزيد الكفاءة والفعالية وبالتالي يتحسن الأداء؛
- نجاح المؤسسات مرهون بمدى مساهمتها في تطبيق التدقيق الإستراتيجي؛
- التدقيق الإستراتيجي أداة لردع التلاعبات.

ثانياً: عرض نتائج إختبار الفرضيات

بعد الدراسة الميدانية تبين لنا صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:** نصت على أن المؤسسة تطبق التدقيق الإستراتيجي بمستوى مرتفع، بعد الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن مستوى تطبيق التدقيق الإستراتيجي في المؤسسة مرتفع وهذا ما يثبت أن الفرضية صحيحة؛
- الفرضية الثانية:** نصت على أن مستوى توافر الأداء في المؤسسة مرتفع، بعد الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن مستوى توافر الأداء في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور مرتفع وهذا ما يثبت صحة الفرضية؛
- الفرضية الثالثة:** نصت على هل فعلا التدقيق الإستراتيجي يؤثر على الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بعد الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن فعلا التدقيق الإستراتيجي يؤثر على الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما أثبت من خلال الدراسة وهذا يعني أن الفرضية صحيحة.

ثالثاً: إقتراحات للدراسة

إنطلاقاً من النتائج السابقة يمكننا إقتراح جملة من التوصيات أهمها:

- الاهتمام بجانب التسويق؛

- تغيير طريقة التسويق المعتمدة؛
- وضع مصلحة خاصة بالتدقيق في المؤسسة؛
- توفير مسوق إلكتروني خاص بتسويق منتجات المؤسسة؛
- تقسيم العمل والتخصص؛
- العمل على تفعيل الإثراء الوظيفي؛
- العمل من أجل الحصول على شهادات الإيزو في مختلف المجالات الأخرى كالبيئة.

رابعاً: أفاق الدراسة

بعد الدراسة الميدانية وجدنا جملة من الأفاق أهمها:

- دور التدقيق الإستراتيجي في إدارة المخاطر؛
- دور التدقيق الإستراتيجي في تقييم الأداء الإستراتيجي؛
- دور التدقيق الإستراتيجي في تفعيل عملية إتخاذ القرار؛
- دور تقييم الأداء في بناء إستراتيجية المؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب :

1. إسماعيل شرف، أساسيات التسيير العمومي الجزائر، قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
2. بختة بظاهر، الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء التنافسي، الطبعة 1، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2021.
3. سعد علي ريجان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة ((التمكين- التغيير- التناقضات- التفاوض))، دار اليازوري، المجلد1، عمان، الأردن، 2020.
4. صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.
5. صالح محمد يزيد، التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
6. عبد القادر الذنبيات، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية-نظرية وتطبيق، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
7. كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية-قطاع غزة، مكتبة نسيان للطباعة و توزيع، غزة، فلسطين، 2018.
8. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013.
9. نايف الجابري، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري، عمان، 2013.
10. نعمة عباس خضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، 2010.

الأطروحات:

1. بن يمينة إبراهيم، التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، أطروحة دكتوراه (غ م) في علوم التسيير تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، جامعة أحمد درارية، أدرار، الجزائر، 2017/2018.
2. بومعزة حليلة، تقييم الأداء التصديري للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإنفتاح التجاري -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات تخصص (غ م)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017-2018.

3. بوغافية عادل، هيكمل الصناعة وأثره على أداة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال فترة (2001-2009)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2017.
 4. بوغابة محمد عبد الرؤوف، تقييم فعالية التخطيط الإستراتيجي للإستثمار في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة الإستثمار في الطاقات المتجددة لسولغاز ورقلة خلال الفترة 2015-2019، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020-2021.
 5. عصام حميد الشايع وقصي عايد دكسن، فاعلية التدقيق الداخلي في تحسين أداء شركة التأمين العراقية العامة - بحث تطبيقي،، المجلد 1، العدد 68 جامعة بغداد، العراق، 2023.
 6. سكاك مراد، دور التدقيق الإجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه (غ م) تخصص (غ م)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011.
- المقالات:
1. فاضل نبي عثمان، وآخرون، أثر أبعاد التدقيق الإستراتيجي في الحد من حالات الإحتيال المالي، دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء المدراء الإداريين والماليين في عينة من الشركات المساهمة في إقليم كوردستان-العراق، مجلة الإدارة الاقتصادية، المجلد 40، العدد 111 جامعة المستنصرية، العراق، 2020.
 2. طلال ناظم خضير الزهيري وفاضل عبد علي خرميط القرشي، التخطيط الإستراتيجي ودوره في توطين الحوكمة الإلكترونية في الجامعات، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العدد 14، جامعة واسط، العراق، 2018.
 3. سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 13، جامعة الأنبار، 2015.
 4. سكاك مراد، التدقيق الإستراتيجي ودوره في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعموم التسيير، العدد 15، جامعة سطيف، الجزائر، 2015.
 5. منال جبار سرور وصبيحة صالح عمر، إستعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين، العدد 32، الجامعة للعلوم، بغداد، العراق، 2013.
 6. عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، سوريا، 2005.
 7. ماجد جودة جاسم، أثر مكونات تكنولوجيا التصنيع الفعال في أداء العمليات، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2008.
 8. عبد المالك مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2001.

9. عبد العالي خبار وقودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك – المديرية الجهوية بغرد النص، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022.
10. المبيضين محمد ذيب، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الاردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 9، العدد 4، الأردن، 2016.
11. بوعباية حسان، فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقوم أداء المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق مع تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المسيلة، العدد 15، جامعة محمد بوضياف 2016.
12. جعفري أسماء والعايب عبد الرحمان، تأصيل نظري لأثر التدقيق الداخلي المتكامل على تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، المجلد 8، العدد 2، 2017.
13. ساكار ظاهر عمر أمين، دور التدقيق الإستراتيجي للحد من التعثر المالي للشركات – دراسة لعينة مختارة من الشركات العراقية، مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد 2، المجلد 2، الجامعة التقنية الشمالية، العراق، 2022.
14. فريدة أميزال وعبد الكريم شناي، التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 2022.

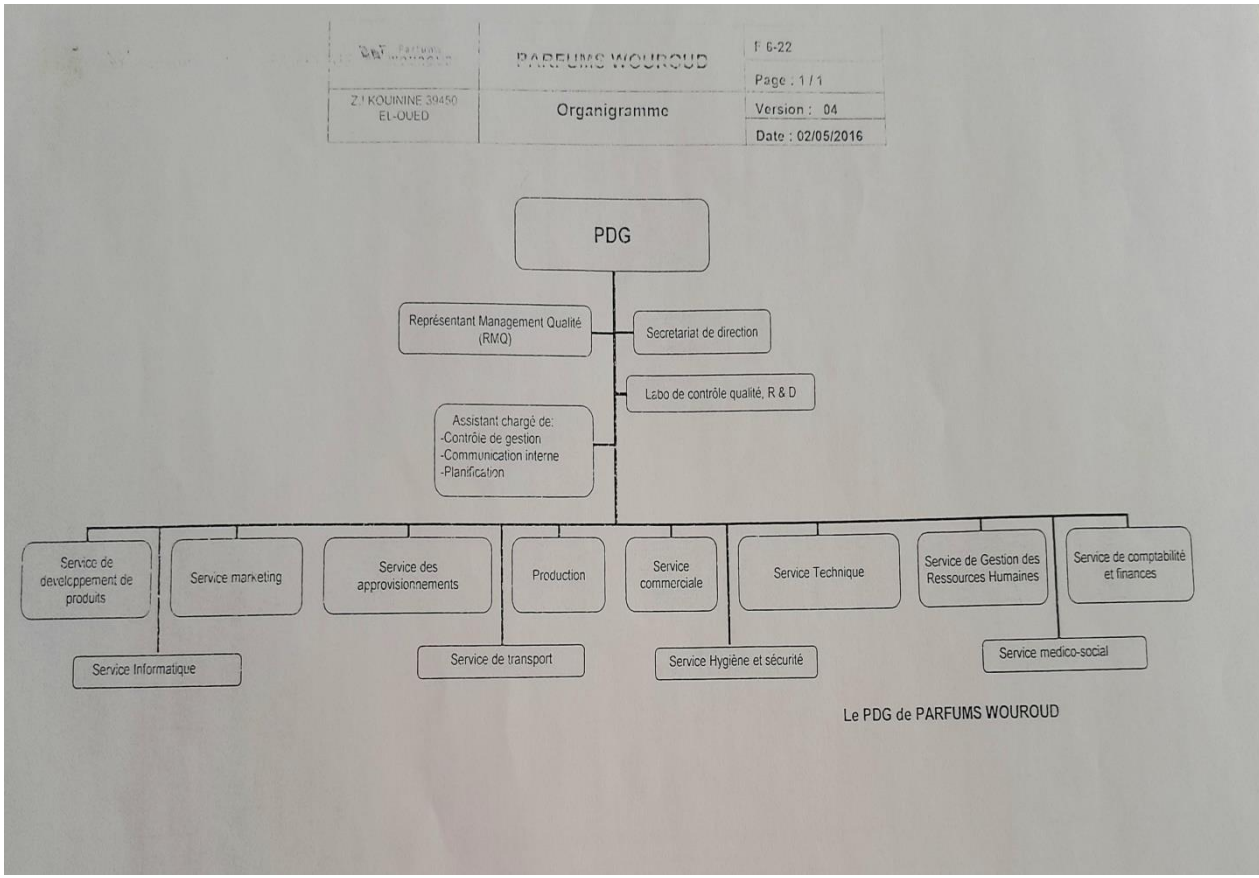
المواقع الإلكترونية

www.parfums-wouroud.com

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Weil Michel, L'auditstratégique : qualité et efficacité des organisations, AFNOR, paris, 1999.
2. Claude Sicard, L'auditstratégie, DUNOD, paris, 1997.
3. Tong Grundy, Strategic audit: Why it's vital to give your strategy a health check, engage learning, chavterd institutes of management accountants (CIMA), 2007.
4. Gordon Donaldson, New Tool for Boords: The Strategic audit, Harvard Business Review, 73, 4, 1995.
5. Musa adeizafarouk and Usman Hassan, Impact of audit quality and financial performance of quoted cement firms in Nigeria, International Journal of accounting and Taxation, vol 2, no2, 2014.
6. Abdulhussain Tofeeq Shible, Jalil Ibrahim Salih, Nahla Galib Abdul Rahma, The Role of the strategic audit in improving industrial companies' performance: A field study of companies operating in Basra province, Iraq, International Journal of Innovation, Creativity and Change, volume 13, issue 5, 2020.

الملاحق



بسم الله الرحمن الرحيم
 جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
 قسم علوم التسيير
 تخصص: ادارة الاعمال
 استمارة استطلاع آراء المحكمين
 الاستاذ الفاضل :

تشكل هذه الاستمارة جزءا من الدراسة التي تجريها الباحثين خليفة نزيهة و زواويد نور الهدى استكمالا لمتطلبات الحصول علي شهادة الماستر اكايمي في علوم التسيير حول التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المؤسسة تحت الاشكال التالية : ما مدى مساهمة التدقيق الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة ؟ ارجو من سيادتكم التحكيم بإبداء رأيكم حول ابعاد وبنود الاختبار (المقابلة) الذي سوف يتم تقديمه لفئة من الاطارات والمسريين في شركة روائح الورود لصناعة العطور في ولاية الوادي
 المحور الاول : اسئلة المقابلة حول التدقيق الاستراتيجي

رقم	العبارات	قرار التحكيم		العبارات البديلة
		مناسب	غير مناسب	
اولا : بعد التخطيط الاستراتيجي				
1	ما هي مهام مصلحة التدقيق بالمؤسسة؟			
2	ما علاقة التدقيق ب استراتيجية المؤسسة؟			
3	هل تتوفر المؤسسة على إدارة أو لجنة خاصة بالتدقيق؟			
4	هل تملك ادارة المؤسسة رسالة واضحة ومحددة يمكن ان تساعدها على استثمار الفرص المتاحة ؟			
5	كيف يتم تحسين مستوى جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة؟ وما هي العوامل المساعدة؟ (المصادر سواء كانت داخلية او خارجية).			
ثانيا : بعد اداء العمليات				
6	هل تحرص ادارة المؤسسة على استخدام تقنيات واساليب حديثة مما يساعدها في تحقيق التدقيق الاستراتيجي ؟			
7	هل يستعمل المدقق منهجية خاصة بالتدقيق في جمع وتحليل البيانات؟ وماهي ادوات القياس التي يمكن استخدامها لتحديد نقاط القوة والضعف, الفرص والتهديدات؟			

الملاحق

			هل تعتقد أن هناك ضرورة لتطبيق التدقيق الاستراتيجي؟	8
			هل يستخدم العمال تقنيات حديثة في العمل؟	9
ثالثا : بعد ادارة المخاطر				
			هل تقوم ادارة المؤسسة بالتنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتحليلها ؟	10
			هل يقوم المدقق بتحديد وإسناد المهام للأفراد القائمين فعلا على هذه المهام؟	11
			هل تقدم المؤسسة المكافآت والحوافز للعمال المعنيين لكي تساعد على التنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل؟	12
رابعا : بعد الالتزام بمبادئ الحكومة				
			هل اتباع مبداء (النزاهة ، الحيادية ، الشفافية ، الموضوعية و الاستمرارية) في المؤسسة يساعد في تطبيق التدقيق الاستراتيجي وتحسين اداء المؤسسة ؟	13
			هل مشاركة المساهمين في اجراء تعديلات على النظام الاساسي للمؤسسة يساهم في خلق الابداع والتطوير في نهج السياسات المرسومة ؟	14
			هل يؤثر امتلاك اعضاء مجلس الادارة للخبرة والمعرفة الكافية بأصول المؤسسة ينعكس على تحقيق التدقيق الاستراتيجي وتحسين الاداء ؟	15
خامسا : بعد الامتثال				
			هل يساهم الامتثال في تشكيل كيانات اقتصادية قوية في تحقيق ادارة ذات كفاءة وفعالية وتحقيق نتائج مالية جيدة مما ينعكس ايجابيا علي استقرارها وتحسين ادائها ؟	16
			هل تؤدي وظيفة الامتثال دورا اساسيا في المحافظة على سمعة ومصداقية المؤسسة ؟	17
			هل تعمل المؤسسة على جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية العالمية (ISO)؟ ماهي أهم الخطوات المتخذة؟	18
			هل تتوفر المؤسسة على سياسة واضحة للجودة؟ (نسخة منها إذا ممكن)	19
			هل التزام الموظفين بتطبيق القوانين والانظمة في ادارة المؤسسة يساهم في تطبيق التدقيق الاستراتيجي وتحسين الاداء ؟	20
سادسا : بعد تقويم الاداء الاستراتيجي				

الملاحق

			21 هل استثمار المؤسسة في الموارد والامكانيات المتاحة لديها بالشكل الامثل يؤدي الى تحقيق التدقيق الاستراتيجي ؟
			22 هل تقوم ادارة المؤسسة بتحديد اجراءات سير العمل لتحقيق اهداف استراتيجية محددة ؟
سابعاً : بعد استقلالية المدقق			
			23 هل قرار تعيين المدقق وتحديد اتعابه وعزله من قبل الهيئة العامة للمساهمين يعزز من استقلالية المدقق ؟
			24 هل امكانية مساءلة المدقق مع وجود قيود قانونية وجزائية من قبل جهات رقابية تساعد علي دعم استقلالية المدقق ؟
			25 هل الموضوعية وعدم وجود مصالح مشتركة وشخصية عند الفحص تساعد على عدم التحيز ويعزز من استقلالية المدقق الخارجي مما يؤدي الى تحسين الاداء ؟

أسئلة خاصة بالأداء:

*البعد الاقتصادي:

1. هل تساهم المؤسسة في خلق قيمة مضافة؟
2. ما هي المناطق الجغرافية التي يتم فيه تسويق منتجات الشركة؟ ولماذا؟
3. هل تقوم المؤسسة باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية طلبياته بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين؟ ولماذا؟
4. هل تلجأ المؤسسة إلى تغيير خصائص المنتج؟ وما هي الأسباب؟
5. هل تحقق المؤسسة تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال؟
7. هل تتميز منتجات المؤسسة بإنخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين؟ لماذا؟ ما هي العوامل المساعدة على ذلك؟
8. كيف تعمل المؤسسة على الوصول إلى الاستغلال الامثل لمواردها؟ مثلاً، تخفيض تكاليف عمليات الصيانة... الخ.
9. ما هي اهم المميزات الاضافية التي تقدمها منتجات الشركة؟
10. هل تمتلك مؤسستكم القدرة على تغيير حجم الإنتاج استجابة للتغير في مستوى الطلب؟
11. تستخدم مؤسستكم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة؟

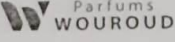
*البعد التنظيمي:

12. هل للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بتوجيه نشاطها في اتجاه استراتيجي جديد؟
13. هل يوجد في المؤسسة نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها و استراتيجياتها؟
14. ما هي أسس تطوير المنتجات (مصادر المعلومات حول تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة)؟

15. ما هي الاقسام التي يتم التنسيق معها في الشركة من أجل تطوير المنتجات؟ (هل يمكن توضيح ذلك إذا كان ممكن).
16. هل تتميز منتجات المؤسسة بأسعار منخفضة أو بجودة عالية مقارنة بالمنافسين ؟ ولماذا؟
- *البعد الاجتماعي:
- 17 هل تحقق المؤسسة مستوى مقبول من الرواتب والأجور؟
- 18 للمؤسسة سمعة طيبة في المجتمع، فهل هناك تحسينات دائمة؟
- 19 هل تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع والابتكار، والبحث والتطوير؟
20. هل تسعى المؤسسة الى استقطاب الافراد ذوي المؤهلات الفنية العلمية؟ لماذا؟ وكيف يتم ذلك؟.
21. هل هناك تعاون مؤسستكم مع خبرات خارجية (الجامعات، مراكز التكوين المهني، مخابر خارج الوطن او شركات أخرى وطنية أو أجنبية) من أجل تحسين المنتجات الحالية؟ (ذكر بعض منها إذا ممكن طبعا).
22. هل تمتلك المؤسسة عمال يتميزون بمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من مهمة ؟
- *البعد البيئي:
23. هل تولي المؤسسة أهمية بالغة لبرامج السلامة والأمن الصناعي؟
24. هل تتخذ المؤسسة إجراءات للحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث؟
25. هل تقوم المؤسسة باختيار أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية؟ وما هي وسائل التخفيف من التأثير السلبي؟
26. هل تقدم المؤسسة منتجات بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق؟ ما هي العوامل المساعدة على ذلك؟
27. تقوم مؤسستكم بتقديم منتجات غير متوفرة في الأسواق؟ (تفرد بها الشركة)، هل يمكن تقديم أمثلة.

الملحق رقم (03): قائمة المحكمين لأسئلة المقابلة

الرقم	إسم ولقب المحكم	الرتبة	الجامعة
01	عرابة الحاج	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة
02	بابنات عبد الرحمان	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة
03	قريشي محمد الصغير	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة
04	رجم خالد	أستاذ محاضر	جامعة سطيف

	PARFUMS WOUROUD	PQ
		Révision : 10
Z.I KOUININE 39014 EL-OUED	Politique Qualité	Page 1 sur 1 Date : 28/02/2022

سياسة الجودة و التزام الادارة

طبقاً للشهادة المحصل عليها من طرف شركة "روانج الورود" حسب المقياس المرجعي (9001-ISO) منذ 11 ماي 2006 ، تواظب ذات الشركة على عملية التحسين المستمر وذلك بتحسين نظام ادارة الجودة حسب الاصدار 2015 . ومن أجل ذلك تركز سياسة الجودة الحالية، والتي تمت مراجعتها وتحسينها، على المحاور التالية:

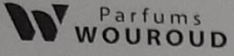
- تطوير سياسة الاصغاء للزبون قصد الاهتمام بانشغالاته واستباق توقعاته؛
 - تلبية متطلبات الزبائن بتقديم منتجات تنافسية وملبية لجميع المتطلبات؛
 - تلبية متطلبات الاطراف المعنية ذات الصلة؛
 - اعادة تنشيط السياسة التجارية من أجل توفير المنتوجات التي يطلبها الزبائن؛
 - اعادة تنشيط شبكة التوزيع الحالية مع الشركة واثراءها بمتعاملين جدد؛
 - تطوير المبيعات المباشرة من خلال شركات البيع عبر الإنترنت و /أو التعاونيات الاستهلاكية؛
 - تنويع العرض من خلال تطوير منتجات جديدة؛
 - تنمية الوفاء لدى الكفاءات مع المحافظة عليها للتحكم في العمليات (processus)؛
 - التحسين المستمر لفعالية ونجاعة واداء نظام تسيير الجودة؛
 - تخطيط ونشر اهداف الجودة على كل مستويات المؤسسة وكذا مراجعتها سنويا.
- يعاد النظر سنويا في هذه السياسة بمناسبة مراجعة الادارة.

ان الادارة المتأكدة من المساهمة الفعلية لكافة العمال وقناعة الاطارات تلتزم بأن تولي كل الأهمية للعمل بنظام ادارة الجودة والحفاظ عليه داخل المؤسسة مع تسخير كل الوسائل والموارد الضرورية لذلك.

ان الحفاظ على تأهيل شركة روانج الورود حسب المقياس المرجعي ISO 9001 إصدار 2015 يمثل اعترافا ذا أهمية خاصة ضمن مسار التحسين المستمر الذي شرع فيه منذ البداية.

الرئيس المدير العام



	PARFUMS WOUROUD	MMQ
		Révision : 01
Z.I KOUININE 39450 EL-OUED	MANUEL DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page 8 sur 29
		Date : 01/08/2022

1. Présentation de la Société :

▶ Historique :

La société Parfums Wouroud est une société à responsabilité limitée (SARL). Elle est issue d'une société de production de parfumerie créé en 1963, la première en Algérie. Depuis elle s'est développée en se dotant de moyens humains et technologiques qui donnent à la SARL parfums Wouroud une envergure internationale.

▶ Site :

Le siège de la société et l'unité de production sont situés dans la zone industrielle de Kouinine à El-Oued.

▶ Gamme et moyens de production :

La gamme des produits de Parfums WOUROUD couvre les 4 classes de parfumerie:

- Eau de toilettes
- Eau de parfums
- Déodorants
- Pochettes parfumées,

Dont certains sont présentés sous forme de coffret cadeau. Ainsi Parfums WOUROUD présente-t-elle aujourd'hui une gamme variée de 136 appellations déposées en utilisant les plus récentes lignes de production d'une technologie en constante modernisation.

▶ Organigramme : voir annexe (1)

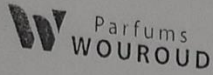
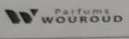
 Parfums WOUROUD Z.I KOUININE 39014 EL-OUED	PARFUMS WOUROUD Information documentée relative à l'audit interne	PS 02
		Page : 9 / 9
		Révision : 02
		Date : 22/10/2019

Tableau synoptique de la procédure d'audit interne

Qui	Quoi	Pourquoi	Comment
Comité de pilotage et de validation	Audit systématique ou de vérification	Efficacité du SMQ	Approbation des documents
RMQ	Programmation des audits F03	Entretien et amélioration du SMQ	F2-10 programme d'audit interne
RMQ + Responsable d'audit	Désignation de l'équipe d'audit	Conduite et exécution de l'audit	Lettre de mandatement
Responsable d'audit	Préparation de l'audit	Méthodologie de conduite de l'audit	F2-20 Plan d'audit interne
Responsable d'audit	Notification des audités	Informier et sensibiliser les personnes à auditer	Lettre de notification
Equipe d'auditeurs	Réalisation de l'audit	Recueil des preuves	Interviews et consultations de documents
Responsable d'audit	Rapport d'Audit Interne	Enregistrement de l'audit	F2-30 Rapport d'audit interne
RMQ	Diffusion du RAI	Informations et suivi	Bordereau d'envoi suivi
RMQ	Clôture des actions correctives	Mettre en œuvre les actions du RAI	Audit de suivi

 Z.I KOUININE 39450 EL-OUED	PARFUMS WOUROUD	DA 5 – 01 Page : 01
	PLAN DE CONTROLE	Révision : 06
		Date : 15/05/2017

N° CODE	PRODUIT	MATIERE PREMIERE				DEGRE ALCOOLIQUE à 20° C	PRODUIT FINI			
		Alcool	Base Parfums	Accessoires	Emballages		Contenance/poids ml/g	Odeur	Accessoires	Emballages
050	Sixième Sens	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
070	Sixième Sens	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	030ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
239	Féminin	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	200ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
139	Féminin	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
079	Féminin	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	030ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
033	Oscar	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
073	Oscar	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	030ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
040	Wouroud	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
188	Miss de W	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
088	Miss de W	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	050ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
036	Elu	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
059	Mawja	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
060	Mawja	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	060ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
100	Sixième Black	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
071	Sixième Black	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	030ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
080	Sixième Silver	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
081	Sixième Silver	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	030ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
189	Lady Mawja	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
160	Lady Mawja	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	060ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
021	Amourette	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
022	Favorite	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
035	Smoke	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
037	Indigo	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
046	Sixième Sens	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	100ml	F 5-40	F 5-40	F 5-40
043	Féminin	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	075ml	F 5-41	F 5-41	F 5-41
048	Oscar	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	075ml	F 5-41	F 5-41	F 5-41
049	Junior	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	075ml	F 5-41	F 5-41	F 5-41
044	Wouroud	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	075ml	F 5-41	F 5-41	F 5-41
041	Miss de W	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	075ml	F 5-41	F 5-41	F 5-41
051	Elu	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	075ml	F 5-41	F 5-41	F 5-41
054	Mawja	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	075ml	F 5-41	F 5-41	F 5-41
042	Lady Mawja	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	075ml	F 5-41	F 5-41	F 5-41
046	Sixième Silver	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	075ml	F 5-41	F 5-41	F 5-41
557	Sixième Black	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	075ml	F 5-41	F 5-41	F 5-41
477	Sixième Gold	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	075ml	F 5-41	F 5-41	F 5-41
405	Sixième Sens	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
406	Mawja	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41

407	Elu	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
409	Grenade	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
424	Orchidée	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
410	Papaye	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
408	Vanille	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
411	Féminin	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
412	Oscar	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
420	Lady Mawja	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
419	Sixième Silver	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
416	Miss de W	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
422	Junior	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
423	Maybe	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
421	Wouroud	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
425	Option	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
426	Never Bleu Ciel	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
427	Never Violet	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
428	Never Vert	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
429	Never Rose	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
341	Never Bleu AZ	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
430	Never Noir	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
828	Oasis Oud	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
838	Oasis Musk	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
848	Oasis Jasmin	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
858	Oasis Narcisse	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
868	Oasis Aux fleurs du printemps	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
878	Oasis Magnolia	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
063	Amourette	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	115g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
064	Favorite	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	115g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
065	Smoke	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	140g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
067	Indigo	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5	140g	F 5-41	F 5-41	F 5-41
601	Never Beu AZ Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
602	Never Noir Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
603	Never Vert Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
604	Never Move Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
605	Never Bleu Ciel Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
606	Never Rose Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
607	Sixième Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
608	Mawja Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
609	Féminin Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
610	Oscar Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
611	Elu Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
612	Miss Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
613	Grenade Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
614	Orchidée Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
615	Papaye Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
616	Wouroud Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
010	Elu		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44
011	Sixième Sens	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42
012	Féminin	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42
013	Oscar	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42
014	Wouroud	96±0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42

الملاحق

H E T E	Code	Description	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42	
											96 ± 0.5
	015	Mawja	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42
	016	Sixième Black	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42
	017	Sixième Gold	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42
	018	Miss de W	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42
	019	Sixième Silver	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42
	020	Lady Mawja	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 ± 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42
	316	Sixième Silver	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	301	Feminin New Coffret	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	236	Elu New Coffret	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	246	wouroud New Coffret	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	266	Sixième Sens New Coffret	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	296	Mawja New Coffret	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	256	Oscar New Coffret	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	286	Miss de W New Coffret	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	630	Amourette New Coffret	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	640	Favorite New Coffret	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	650	Smoke New Coffret	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	670	Indigo New Coffret	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	317	Sac Sixième S	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	318	Sac Miss de W	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	319	Sac Mawja	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	320	Sac Féminin	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	321	Sac Elu	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43
	322	Sac Oscar	96 ± 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 ± 0.5		F 5-43	F 5-43	F 5-43

Laboratoire de Contrôle Qualité
Tahar Kaddour

الصفحة	الفهرس
I	آية
III-II	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة	
02	تمهيد
27-03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدقيق الإستراتيجي وأداء المؤسسة
10-03	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للتدقيق الإستراتيجي
04-03	أولاً: مفاهيم حول التدقيق الإستراتيجي وأهميته
05-04	ثانياً: خصائص وأهداف التدقيق الإستراتيجي
07-05	ثالثاً: مستويات ومراحل التدقيق الإستراتيجي
08-07	رابعاً: مداخل التدقيق الإستراتيجي
08	خامساً: خطوات التدقيق الإستراتيجي
09-08	سادساً: أبعاد التدقيق الإستراتيجي
10-09	سابعاً: أنواع التدقيق الإستراتيجي
25-10	المطلب الثاني: مفاهيم أساسيات حول الأداء
11-10	أولاً: مفهوم الأداء وخصائصه
13-11	ثانياً: مكونات الأداء
14-13	ثالثاً: أنواع الأداء
15	رابعاً: محددات الأداء
16	خامساً: أبعاد الأداء
17	سادساً: العوامل المؤثرة في الأداء
17	سابعاً: قياس وتقييم الأداء
20-18	ثامناً: مؤشرات قياس الأداء
21-20	المطلب الثالث: العلاقة بين التدقيق الإستراتيجي وتحسين الأداء

66-21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدقيق الإستراتيجي و أداء المؤسسة
24-21	المطلب أول: الدراسات السابقة باللغة العربية
26-24	المطلب ثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
26	المطلب ثالث: محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة روائح العطور لصناعة العطور _ الوادي	
29	تمهيد
66-40	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
43-40	المطلب الأول: تقديم عن المؤسسة محل الدراسة
42-40	المطلب أول: تقديم عام عن المؤسسة
42	المطلب ثاني: منهج الدراسة وأدوات المستخدمة
66-43	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
61-43	المطلب أول: نتائج الدراسة وتحليلها
65-61	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
66	خلاصة الفصل الثاني
69-68	خاتمة
73-70	قائمة المراجع
84-74	قائمة الملاحق
86-85	فهرس المحتويات