



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



The Contribution of Strategic Auditing to Improving Organizational Performance An Exploratory Study in a Sample of Government Units in Nineveh Governorate

Prof. Dr. Ma'an Waadallah Al-Maadhedee & Ali Mohammad Abd Odhaib Al-Taay
University of Mosul , Collage of Administration & Economics

Article Informations A B S T R A C T

Received: 30. 12. 2024
Accepted: 16.01. 2025
Published online: 15.09. 2025

Corresponding author :
Ali Mohammad Abd Odhaib
University of Mosul/ Collage of
Administration & Economics
Federal Board of Supreme Audit
alialateab@gmail.com

Key Words:
Strategic Auditing,
Organizational Performance,
Government Units in Nineveh
Governorate.

The study aimed to identify the contribution of strategic auditing in improving organizational performance in government units within Nineveh Governorate. The study field covered organizations facing the research problem, including the main departments whose powers were transferred to Nineveh Governorate based on Article (45) of Law No. 21 of 2008 (amended) on governorates not organized into a region.

The study employed an exploratory approach, supported by statistical analysis, to collect and analyze the data. Advanced statistical techniques were utilized, such as Confirmatory Factor Analysis (CFA) to examine the relationship between variables and hypothesis testing through correlation and impact analysis, which helped determine the extent to which strategic auditing influences organizational performance.

The statistical results revealed significant and strong correlations between strategic auditing and organizational performance. The findings indicate that quality auditing and technology auditing were the most influential in improving performance. Additionally, directional control and administrative levels were identified as critical factors affecting organizational performance.



اسهام التدقيق الاستراتيجي في تحسين الاداء المنظمي

دراسة استطلاعية في عينة من الوحدات الحكومية في محافظة نينوى

الباحث. علي محمد عبد عقيب الطائي أ . د معن وعدا الله المعاضيدي

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مساهمة التدقيق الاستراتيجي في تحسين الاداء المنظمي في الوحدات الحكومية بمحافظة نينوى ، وقد شمل ميدان الدراسة المنظمات التي تتمثل فيها مشكلة الدراسة وهي محافظة نينوى وعينة من الدوائر الرئيسة المنقولة صلاحيتها الى محافظة نينوى استنادا للمادة (45) من قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم رقم 21 لسنة 2008 (المعدل) .

استخدمت الدراسة المنهج الاستطلاعي وتحليله احصائيا لجمع وتحليل البيانات تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة مثل التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لتحليل العلاقة بين المتغيرات، واختبار الفرضيات باستخدام تحليل الارتباط والاثر، الذي ساعد في تحديد مدى تأثير التدقيق الاستراتيجي على الأداء المنظمي.

وكشفت النتائج الإحصائية عن وجود علاقات ارتباط معنوية وقوية بين التدقيق الاستراتيجي والاداء المنظمي، مما يشير أن تدقيق الجودة وتدقيق التكنولوجيا كانا الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، كما كانت الرقابة حسب الاتجاه والمستويات الإدارية من بين العوامل الحاسمة التي تؤثر على الأداء المنظمي.

الكلمات المفتاحية : التدقيق الاستراتيجي ، الاداء المنظمي ، الوحدات الحكومية في محافظة نينوى.

بحث مستل من اطروحة الدكتوراه الموسومة (اسهام التدقيق الاستراتيجي في تحسين الاداء المنظمي الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية :دراسة استطلاعية في عينة من الوحدات الحكومية في محافظة نينوى).

المقدمة

تعد الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية في تحديد نجاح أو فشل المنظمات، حيث تسهم في وضع الخطط الفعالة لتحقيق الأهداف المؤسسية وضمان التكيف مع المتغيرات البيئية. ومع ذلك، تُظهر الأنواع التقليدية من التدقيق قصوراً في تقديم تقييم شامل ومتكامل للإدارة الاستراتيجية والأداء المنظمي، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى نوع جديد من التدقيق يُعنى بتحليل الجوانب الاستراتيجية بشكل دقيق وشامل. هذا النوع، المعروف باسم التدقيق الاستراتيجي، يهدف إلى دعم متخذي القرار من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمات، واستكشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب.

يعد التدقيق الاستراتيجي مفهوماً حديثاً نسبياً، ويظهر ذلك من خلال قلة الدراسات العربية التي تناولت أبعاده المختلفة وشرحت تطبيقاته في المنظمات. وتكمن أهمية هذا النوع من التدقيق في قدرته على تقييم التوجهات الاستراتيجية للمنظمات وضمان التنفيذ الفعال للعمليات التشغيلية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يعزز من ترشيد النفقات ويسهم في تحسين الأداء المنظمي بشكل عام.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن يلعبه التدقيق الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات في القطاع العام، مع التركيز على الوحدات الحكومية في محافظة نينوى. يأتي هذا البحث في سياق الحاجة الملحة لتحسين الأداء المنظمي في ظل التحديات الإدارية والمالية التي تواجه المنظمات في البيئة العراقية. من خلال هذا البحث، نسعى إلى تقديم إطار عملي يمكن من خلاله تقييم فعالية التدقيق الاستراتيجي في دعم القرارات الإدارية وتحقيق أهداف التنمية المنظمة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة التي تنطوي على تقديم حلول لتساؤلات مشكلتها التي تركز على اسهام التدقيق الاستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي ، فقد قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، تناول الأول الإطار المنهجي للدراسة ، بمبحثين، ضمّ الأول منه منهجية الدراسة، فيما عرض الثاني واساليب جمع البيانات، وغى الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة من خلال تناول متغيراتها الاثنان، وهي: (التدقيق الاستراتيجي، الأداء المنظمي). وجاء الفصل الثالث ليعرض الجانب الميداني للدراسة بمبحثه الاول من خلال اختبار الفرضيات فيما خصص المبحث الثاني لاستعراض استنتاجات وتوصيات الدراسة وآليات تنفيذها.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث : تواجه الوحدات الحكومية في محافظة نينوى العديد من التحديات التي تؤثر على أدائها المنظمي، مثل انخفاض الكفاءة والفاعلية، وضعف الاستدامة والملاءمة مما ينعكس على قدرتها على تلبية توقعات الجهات ذات العلاقة على نحوٍ عام. إذ تعاني الوحدات الحكومية في محافظة نينوى تحديات متعددة تتعلق بقدرتها على تحقيق الأداء المنظمي الفاعل، بسبب وجود الكثير من النقص في تنفيذ السياسات والبرامج الإستراتيجية نتيجة ضعف في تطبيقات أدوات التدقيق الإستراتيجي. وتتمثل مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي الآتي: ما المدى الذي يمكن فيه للتدقيق الاستراتيجي بأبعاده (تدقيق الجودة، تدقيق الموارد البشرية، تدقيق التكنولوجيا، تدقيق السياسات والإجراءات) أن يُسهم في تحسين الأداء المنظمي (الكفاءة، الفاعلية، الملاءمة، والاستدامة)؟ ويمكن التعبير عن ذلك، بالتساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى توافر المتغيرات المبحوثة (التدقيق الاستراتيجي، والأداء المنظمي) في الوحدات الحكومية وما أهميتها ؟
2. ما التأثير المباشر للتدقيق الاستراتيجي وأبعاده في تحسين الأداء المنظمي للوحدات الحكومية المبحوثة في محافظة نينوى؟
3. ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التدقيق الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي للوحدات الحكومية المبحوثة في محافظة نينوى؟

ثانياً: أهداف البحث : تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل لكيفية إسهام التدقيق الاستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي للوحدات الحكومية في محافظة نينوى، كما قد تحقق الإجابة على تساؤلاتها وهي:

1. تحليل مدى تأثير التدقيق الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (تدقيق الجودة، تدقيق الموارد البشرية، تدقيق التكنولوجيا، تدقيق السياسات والإجراءات) على الأداء المنظمي للوحدات الحكومية في محافظة نينوى.
2. تحديد العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي في الجوانب الأربعة للأداء (الكفاءة، الفاعلية، الملاءمة، الاستدامة).
3. تقديم توصيات لصناع القرار والمشرفين في الوحدات الحكومية، حول كيفية تحسين الأداء المنظمي باستخدام التدقيق الاستراتيجي بشكل متكامل.

ثالثاً: أهمية البحث : تستمد هذه الدراسة أهميتها من الحاجة الملحة إلى تحسين الأداء المنظمي للوحدات الحكومية في محافظة نينوى، في ظل التحديات التي تواجهها هذه الوحدات على مستوى الكفاءة والفاعلية والملاءمة والاستدامة، يُعتبر التدقيق الاستراتيجي من الأدوات الأساسية التي

تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية لهذه الوحدات، كما تأتي أهمية الدراسة من عدة جوانب:

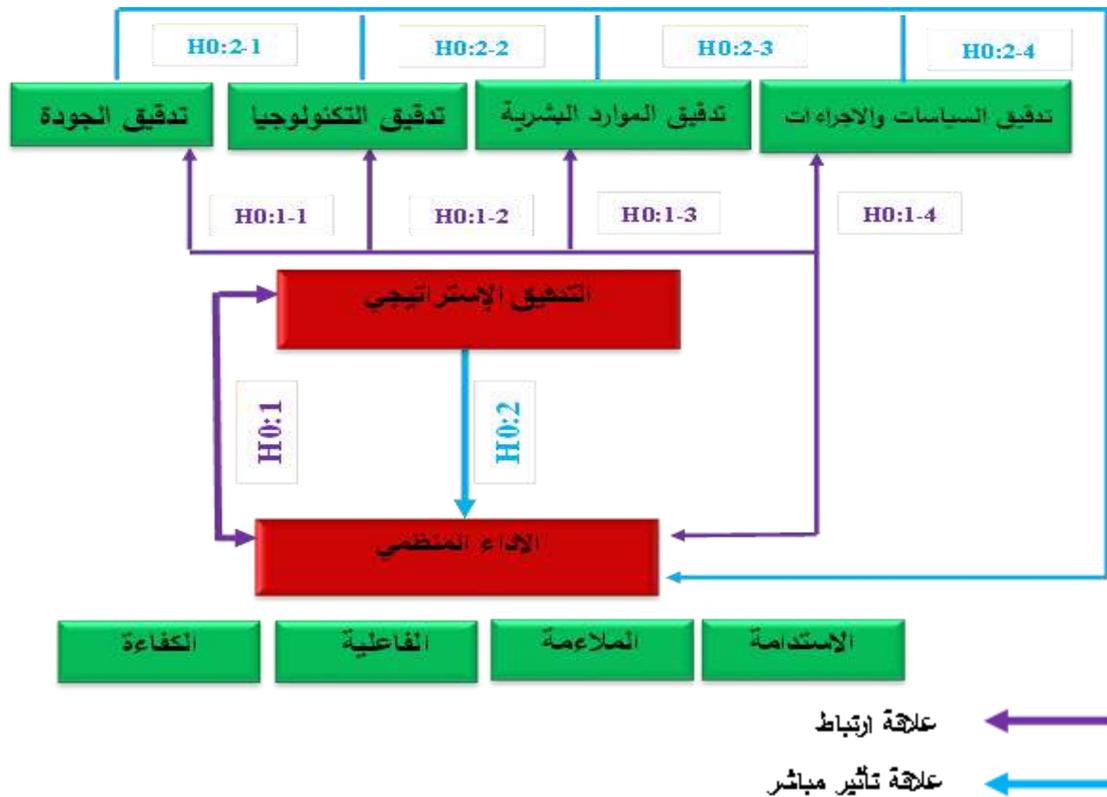
1. أهمية علمية : تسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية حول العلاقة بين التدقيق الاستراتيجي والأداء المنظمي.

2. أهمية عملية : قد تُقدم الدراسة حلولاً عملية قابلة للتنفيذ تصب في تحسين الأداء المنظمي في الوحدات الحكومية في نينوى، إذ عبر الأخذ بنتائج الدراسة وتوصياتها وآليات تنفيذها.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث : يوضح الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي ويوضح انه يشمل متغيرات الدراسة الرئيسة الآتية:

1. المتغير المستقل : التدقيق الاستراتيجي بأبعاده الاربعة (تدقيق الجودة ، وتدقيق التكنولوجيا، وتدقيق الموارد البشرية ، وتدقيق السياسات والاجراءات) بناءً على الأنموذج الذي اعتمده (Al-Tarawneh, et .al, 2022).

2. المتغير التابع : الأداء المنظمي بأبعاده الاربعة (الكفاءة ، والفاعلية ، والملاءمة ، والاستدامة) تم الاعتماد فيه على أنموذج (Macpherson & ,Pabari , 2004).



الشكل (1)

مخطط الدراسة الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

انطلقت الدراسة الحالية في سعيها لمعالجة مشكلتها المحددة من خلال تبني الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى (H0.1): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التدقيق

الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أ. (H0.1.1): لا توجد علاقة ارتباط بين تدقيق الجودة وتحسين الأداء المنظمي عند مستوى

دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ب. (H0.1.2): لا توجد علاقة ارتباط بين تدقيق التكنولوجيا وتحسين الأداء المنظمي عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ت. (H0.1.3): لا توجد علاقة ارتباط بين تدقيق الموارد البشرية وتحسين الأداء المنظمي عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ث. (H0.1.4): لا توجد علاقة ارتباط بين تدقيق السياسات والإجراءات وتحسين الأداء

المنظمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. الفرضية الرئيسية الثانية (H0.2): لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التدقيق الاستراتيجي في

تحسين الأداء المنظمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أ. (H0.2.1): لا يوجد تأثير مباشر لتدقيق الجودة في تحسين الأداء المنظمي عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ب. (H0.2.2): لا يوجد تأثير مباشر لتدقيق التكنولوجيا في تحسين الأداء المنظمي عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ت. (H0.2.3): لا يوجد تأثير مباشر لتدقيق الموارد البشرية في تحسين الأداء المنظمي عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ث. (H0.2.4): لا يوجد تأثير مباشر لتدقيق السياسات والإجراءات في تحسين الأداء المنظمي

عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

سادساً. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الاستطلاعي لتقديم فهم شامل لكيفية إسهام التدقيق

الاستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي في الوحدات الحكومية بمحافظة نينوى، وبما يجعل

النتائج المستخلصة من هذه الدراسة بمثابة أداة لتوفير رؤى قيمة لتطوير سياسات وإجراءات

تدقيق أكثر فاعلية، مما يعزز من قدرة الوحدات الحكومية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية،

وتماشياً مع المنهج المعتمد في هذه الدراسة توضيح ما يأتي:

سابعاً. أساليب جمع البيانات:

1. المصادر العلمية المختلفة

تم مراجعة والاطلاع على مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية من كتب، ودوريات، ورسائل

وأطاريح جامعية، وبحوث ذات علاقة بطبيعة الدراسة كما مدون في قائمة المصادر.

2. استمارة الاستبانة

تم الاعتماد على استمارة الاستبانة لسهولة الحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التدقيق الاستراتيجي ، الاداء المنظمي) وقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة في اعداد مقياس الدراسة الحالية للوقوف على اراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة والعلاقة بينها ، و تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة ، اتفق ، اتفق الى حد ما ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) على وفق الأوزان (1-2-3-4-5) لقياس اراء عينة الدراسة.

ثامنا: وصف استمارة الاستبانة:

تكونت الاستمارة من مقدمة وجزئين رئيسيين اشتملت المقدمة توضيح الغاية من استمارة الاستبانة، وحث عينة الدراسة على الإجابة بموضوعية وواقعية على وفق ما يروونه مطابقاً فعلاً في منظماتهم مع تأكيد طابع السرية والأمانة العلمية لإجاباتهم، وتضمن الجزء الثاني المتغيرات الرئيسية للدراسة (التدقيق الاستراتيجي الذي يمثل المتغير المستقل بابعاده الأربعة ، الاداء المنظمي المتغير التابع).

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

المحور الاول :التدقيق الاستراتيجي

اولا. مفهوم التدقيق الاستراتيجي:

ولغرض الوصول الى معنى مصطلح (تدقيق) بشكل دقيق لابد من الرجوع الى المعنى اللغوي للكلمة اذ ان كلمة تدقيق هي اسم والمصدر هو دَقَّقَ (دَقَّقَ في الحِسابِ: أَمَعَنَ فِيهِ النَّظَرَ لِيَكُونَ خَالِياً مِنَ الْخَطَأِ) (معجم الغني،2020: 2074)

ومن الناحية الاصطلاحية لا يوجد تعريف موحد لتدقيق وهذا لاختلاف استخدامها من قبل الباحثين والكتاب والجهات التي تقوم بعملية التدقيق وفي هذا الصدد سيتم تقديم بعض المفاهيم للتدقيق حسب وجهات نظر عدد من الباحثين:

جمع و تقييم المعلومات والادلة بواسطة شخص مستقل و كفؤ لتحديد مدى توافقها مع

المعايير المقررة سلفاً والابلاغ عن ذلك (30; 2012 , Arens.et.Al).

والتدقيق هو عملية منتظمة و موضوعية تتعلق بتقييم تثبيت البيانات المالية بصورة

موضوعية و مطابقتها مع المعايير المقررة.(Bognton.et. al .2006.26)

مما تقدم اعلاه يرى الباحثان ان التدقيق هو نشاط مستقل وموضوعي يقدم الاثباتات والتأكدات

والخدمات الاستشارية بهدف اضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها وتحقيق اهدافها من خلال

اتباع اسلوب منهجي منظم لتقييم عمليات ادارة المخاطر وانظمة الرقابة الداخلية والحوكمة.

بدأ التدقيق الاستراتيجي في الخمسينيات من القرن العشرين، عندما كانت معظم المنظمات والمنظمات الأمريكية، ومن ثم أوروبا، بحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي للعمليات التجارية. (Rudnicki et. al., 2019:48).

اذ يعتبر التدقيق الاستراتيجي نوع جديد من أساليب التدقيق التي تم إنتاجها في ظل تطور وتقدم العصر وقد تعددت مفاهيم التدقيق الاستراتيجي بحسب وجهات نظر الباحثين والجهات المختصة بالتدقيق تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم التدقيق الاستراتيجي والجدول ادناه يوضح وجهات نظر عدد من الباحثين:

الجدول (1)

وجهات نظر عدد من الباحثين في مفهوم التدقيق الاستراتيجي

المفهوم	الباحث والسنة والصفحة
هو فحص الخطط الاستراتيجية للدولة من حيث جدواها وتطابقها مع السياسات العامة للبلد ومدى توافر الموارد الكافية لتنفيذها، وكذلك رصد النتائج للتأكد من مدى مطابقتها لأهداف الخطط الاستراتيجية المعتمدة واعداد تقرير بذلك يتضمن التوصية بالإصلاحات الضرورية إذا ما كان هناك اي خلل في الخطة او انحراف في التطبيق.	(الصائغ ، 2018 :20)
هو أداة رقابية واسعة يشمل جميع عمليات وانشطة المنظمة بما يساهم في تحقيق جودة التدقيق بالاعتماد على عدة عوامل وهي المؤهل العلمي، الكفاءة المهنية، الخبرة المهنية، استقلالية المدقق والموضوعية، وعي المدقق بأهمية جودة التدقيق، العوامل المتعلقة بفريق التدقيق ، أجور التدقيق ، ومن خلال التدقيق الاستراتيجي وضع المنظمة سيكون أكثر انسجاما مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة، حيث يوفر معلومات عن هوية المنظمة وأقدمية المنظمة ومرونتها بالشكل الذي يساعد على رفع مستوى المنظمة.	(Karim, et al ,2020 :2567)
هو عملية تضيف قيمة للمنظمة ويحسن قدرتها في اتخاذ القرار الاستراتيجي ويساهم في تحسين الهيكل الإداري للمنظمة ويلبي احتياجات التطوير عالية الجودة للمنظمات المملوكة للدولة.	(Mengyu & Hui, 2023: 170)

مما تقدم اعلاه يرى الباحثان ان التدقيق الاستراتيجي هو طريقة حديثة وأداة فعالة لتحسين كفاءة الإدارة على المدى الطويل بالشكل الذي يساهم بإعادة هيكلة أساسية للعمليات الإنتاجية والمنظمية والبناء الاقتصادي الصحيح والعقلاني للعمليات التجارية الداخلية والخارجية في المنظمة .

ثانياً. أهمية التدقيق الاستراتيجي:

تبرز أهمية التدقيق الاستراتيجي في كونها وسيلة فاعلة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة، وذلك بسبب التغيرات المستمرة في العوامل البيئية المختلفة. تأتي أهمية التدقيق الاستراتيجي من كونه ادارة رقابية تقوم بأعمالها بموضوعية وبدعم واسع من اجهزة ونظم تقنية المعلومات والاتصالات وبالتالي المساعدة في بناء ادارة المنظمة المعرفية من

خلال ادراك وفهم الوضع الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة واوجه القصور والمعالجات الضرورية لإنجاز التغيير الاستراتيجي والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتعديل الخيارات الاستراتيجية لضمان كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي.(عثمان واخرون ،2020 :92).

حدد(Rudnicki et. al., 2019:48-51) اهمية التدقيق الاستراتيجي من خلال مساعدة الادارة العليا في المنظمات بما يلي:

1. تقييم جودة استراتيجيات المنظمات وموضوعاتها وتحليل الترابط بين أنظمة التخطيط الاستراتيجي.

2. تقييم ديناميات ومستوى تحقيق المؤشرات الرئيسية (المؤشرات المستهدفة للبرامج الاستراتيجية).

3. تقييم استخدام الأموال وفق الأهداف الاستراتيجية المعتمدة على المدى المتوسط والطويل.

4. تقييم التماسك الاستراتيجي والأهداف المتوسطة والتكتيكية للمنظمات.

ثالثاً. متطلبات التدقيق الاستراتيجي:

نكر (Mintzaberg ,1994) ان التدقيق الاستراتيجي يتطلب منا التفكير بأسلوب التفكير الاستراتيجي والذي يعد استثنائياً ومتميزاً مقارنة بمفاهيم التفكير والتخطيط التقليدية ، ويتطلب اسلوب التفكير الاستراتيجي طرح عشرة اسئلة تمثل الاجابة عنها وسيلة للتدقيق الاستراتيجي في المنظمة وليس هناك تعاقب ثابت في طرح الاسئلة بل ان دورة طرح الاسئلة واعادة طرحها تقودنا الى استدلالات مهمة بالنسبة للتشخيص في التدقيق الاستراتيجي وهذه الاسئلة موضحة في الشكل ادناه : (العيساوي واخرون ، 2012 :701-702)

وقد حدد(Abuaddous, et.al, 2015) مجموعة من المتطلبات التي يجب اتباعها عند

تطبيق التدقيق الاستراتيجي وهي: (Abuaddous, et.al, 2015;53)

1. تحليل الوضع الاستراتيجي السابق والحالي من خلال جمع المعلومات عن استراتيجيات المنظمة وتقييم المخاطر المرتبطة بها.

2. تقييم عمليات المنظمة حسب إنتاجها من السلع والخدمات من خلال فهم وتحليل سلسلة قيمة العمليات .

رابعاً. ابعاد التدقيق الاستراتيجي:

تتنوع ابعاد التدقيق الاستراتيجي التي قدمها الباحثون في مجال التدقيق الاستراتيجي حسب وجهات النظر والأولويات الاستراتيجية، اذ يركز بعض الباحثين على الأبعاد المالية والتنافسية، يعزز آخرون أهمية الابتكار، الاستدامة، والموارد البشرية، وان هذا التنوع يبرز أهمية النظر إلى التدقيق الاستراتيجي من زوايا متعددة لضمان شمولية التقييم وتحقيق الأهداف المنظمة ، ومن أجل تحديد ابعاد التدقيق الاستراتيجي فقد قام الباحثان بمراجعة المصادر التي تناولت هذه الجوانب، فوقف على حقيقة وجود وجهات نظر متعددة في هذا البحث، بفعل ما قدمه الباحثون من إسهامات لتحديد ابعاد التدقيق الاستراتيجي ، واستناداً إلى ما ورد من وجهات نظر الباحثين يلاحظ أن هناك وجهات نظر متعددة حول أبعاد التدقيق الاستراتيجي، فقد يشير باحث إلى بعد

معين أو أكثر في حين يتوسع باحث آخر فينكر الابعاد الفرعية جميعها ويعتمد ذلك على طبيعة الدراسة ، وتأسيسا على ذلك يميل الباحثان إلى أنموذج (Al-Tarawneh et.al ,2022) كونه يتناسب مع أغراض الدراسة الحالية وتمثل هذه الابعاد المرتكزات الرئيسة لعملية التدقيق الاستراتيجي وهي:

1. تدقيق الجودة: (Quality Audit)

هي عملية تقييم مستقلة ومنهجية للأنظمة والإجراءات والوثائق المتعلقة بالجودة في المنظمة ، يهدف تدقيق الجودة إلى تقييم مدى التزام المنظمة بمعايير الجودة المحددة وتحديد فرص التحسين المستمر وضمان تحقيقها لأعلى مستويات الجودة في المنتجات أو الخدمات المقدمة، يشمل هذا التدقيق فحص العمليات والإجراءات المرتبطة بالجودة والتأكد من فاعلية نظام إدارة الجودة . (Hoyle, 2017 :235).

2. تدقيق التكنولوجيا: (Technology Auditing)

يركز تدقيق التكنولوجيا على تقييم مدى كفاءة وفاعلية استخدام التكنولوجيا في المنظمة، ويهدف إلى ضمان أن التكنولوجيا المستخدمة تدعم الأهداف الاستراتيجية وتساهم في تحسين الأداء . (Al-Tarawneh et.al ,2022:7299)

ويرى (Bharadwaj, et .al ,2019:10) أن تدقيق التكنولوجيا يجب أن يركز على الابتكار التكنولوجي وكيفية استخدام التكنولوجيا لتحقيق التنافسية ويشمل التدقيق تقييم الأدوات التكنولوجية الجديدة ومدى تأثيرها على الأداء المنظمي.

3. تدقيق الموارد البشرية: (Human Resources Audit)

يهدف تدقيق الموارد البشرية إلى تقييم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشمل هذا التدقيق فحص سياسات التوظيف، التدريب، والتطوير لضمان تلبية احتياجات المنظمة. (Al-Tarawneh et.al ,2022:7299)

من خلال تدقيق إدارة الموارد البشرية يمكن قياس فاعلية الموارد البشرية فيما يتعلق باحتياجات الإدارات الأخرى، ومدى مساهمة استراتيجية الموارد البشرية في رسالة المنظمة وأهدافها (Brierley & Gwilliam, 2017).

4. تدقيق السياسات والإجراءات: (Policies and Procedures Auditing)

تركز عملية تدقيق السياسات والإجراءات على عنصرين، الأول التأكد من أن إدارة الموارد البشرية تقوم بصياغة سياسات لممارسات الموارد البشرية في المنظمة والثاني، تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تحول استراتيجيات الموارد البشرية إلى ممارسة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Al-Tarawneh et.al ,2022:7299-7300)

يرى (Moeller, 2018 :146) أن تدقيق السياسات والإجراءات يجب أن يركز على تحسين العمليات وتقليل المخاطر التشغيلية، ويشدد على أن التدقيق يساعد في تحديد الفجوات في الإجراءات وتبسيط العمليات لتحقيق كفاءة أكبر .

المحور الثاني : الاداء المنظمي

اولا. مفهوم الأداء المنظمي

قبل تحديد مفهوم الاداء المنظمي لا بد من معرفة معنى كلمة الأداء من الناحية اللغوية وهي تعني (قام بأداء واجبه" : بإنجازه ، بإكماله). (معجم الغني، 2020: 654) وفيما يلي وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الاداء المنظمي:

اوضح (لي وهوانج) على ان الأداء المنظمي هو مجموع الإنجازات التي حققتها المنظمة ، وترتبط هذه الإنجازات بهدف تنظمي خلال فترة زمنية معينة ، والهدف إما أن يكون مخصصا لمرحلة معينة أو على المدى العام (Lee & Huang, 2012:345).

في حين اشار (اسماعيل، 2018: 27-28) على ان الأداء المنظمي هو تعبير عن الأهداف المنشودة التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال العاملين بها، ويعكس مفهوم الاداء الأهداف التي يجب تحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.

ويرى (يعقوب، 2021: 40) الاداء بانه محصلة النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات الموكلة اليه او انه عبارة عن مجموعة متكاملة من اعمال المنظمة وقدرتها على استخدام مواردها المختلفة من خلال تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية في تحقيق اهدافها بكفاءة عالية.

إن الأداء المنظمي عبارة عن عملية مستمرة لعدة أنشطة، وليس مجرد نتيجة اذ تمثل القدرات الجهد المبذول لتنفيذ الأنشطة والإجراءات التي أدت إلى الأداء المنظمي.(Alam , 2022 :43) مما تقدم اعلاه يرى الباحثان أن تفسير مفهوم الأداء المنظمي هو عملية صعبة ومعقدة سواء من الناحية النظرية نتيجة لاختلاف وجهات النظر في الأدبيات العلمية، أو من الناحية العملية بسبب الجوانب المحددة والخاصة لتنظيم الأعمال وتشغيلها وتمويلها ، وبذلك عند تعريف الأداء المنظمي يجب أن يتم الاخذ بالاعتبار جميع الأنشطة التي تتم في المنظمات المختلفة والمصالح المختلفة للمشاركين ، ويرى الباحثان ان الاداء المنظمي هو مجموع آثار الاعمال التي تمارس من قبل المنظمة وعلى كافة المستويات والتي تساهم في توفير أقوى علاقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ورضا المستفيدين من المنظمة، اضافة الى المساهمات الاقتصادية.

ثانيا. أهمية الأداء المنظمي:

تنطلق اهمية الاداء المنظمي من كونه أحد المؤشرات الاساسية والرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحديد مستوى نجاحها أو فشلها كما يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (Nhamo, et.al, 2021;11)

إن التركيز على دراسة اهمية الأداء المنظمي يعد من أكثر مجالات الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وقد تناول (راضي، 2019: 50) اهمية الاداء المنظمي من خلال ثلاثة نواحي رئيسية وهي :

1. الناحية النظرية : فالأداء يمثل مركز الإدارة الاستراتيجية اذ تحتوي على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
2. الناحية التجريبية : تبرز أهمية الأداء من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة، لأدارة الإداء لاختبار الاستراتيجيات والخطط المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
3. الناحية الإدارية : تظهر أهميته الاداء من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل إدارات المنظمات لدراسة الأداء، وذلك لدوره في التحولات والتغييرات التي تجري على المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

وتشير (الجبوري، 2009: 144) الى ان أهمية الأداء المنظمي تكمن في كونه يعتبر الهدف الاساس للمنظمة من خلال استخدام المواد بأفضل طريقة وبكفاءة عالية وبالشكل الذي يميزها عن منافسيها في تأدية الأداء نفسه، فالأداء الجيد والفعال هو الحقيقة الوحيدة لدى أي منظمة، ويقاس قدرة المنظمة وجدارتها وتميزها عن منافسيها.

ثالثا. العوامل التي تؤثر في الأداء المنظمي:

يعتبر الأداء المنظمي من اهم الجوانب في إدارة المنظمات اذ يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والتميز التنافسي ، يتأثر الأداء المنظمي بعدة عوامل حسب وجهات النظر الاكاديميين والعاملين في مجال الادارة ، وان فهم هذه العوامل يمكن أن يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة وان بعض بعضها يمكن السيطرة عليه والبعض الاخر هناك صعوبة في السيطرة فتعمل المنظمات على التكيف معه.

اتفق كل من (راضي، 2019: 58-61) و (Michael ,et .al 2010 :109) و (ابراهيم، 2018: 131-133) و (Taştan & Davoudi, 2017) و (Rezvani & Khosravi, 2019) على ان العوامل التي تؤثر في الاداء المنظمي هي عوامل داخلية وعوامل خارجية وسيتم توضيحها فيما يأتي :

1-العوامل الداخلية : وهي العوامل التي تخضع السيطرة الادارة في المنظمة ، وهي متعددة ومتنوعة ومنها (الهيكل المنظمي، ثقافة المنظمة ، موارد المنظمة، القيادة والادارة ، العوامل المالية والاستراتيجية ، نظم المعلومات)

2-العوامل الخارجية : وتمثل العوامل المرتبطة بمحيط المنظمة الخارجي والتي لها علاقة دائمة معها اذ تؤثر فيه وتتأثر به وتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المنظمة (العوامل السياسية والقانونية ، العوامل الاقتصادية ،العوامل الاجتماعية والثقافية ، العوامل التكنولوجية) في حين حدد (الحراشة، 2011) ثلاث عوامل تؤثر على الاداء المنظمي و اشار الى ان الاداء محصلة التفاعل بين هذه العوامل وهي كما يأتي: (مليطان ، 2016 :47)

1. المناخ الوظيفي: يمثل التعبير الذي يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم.

2. الروح المعنوية لدى العاملين: لقد حظيت مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم بقدر كبير من الاهتمام.

3. المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: يقاس الأداء الوظيفي لكل موظف أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف.

رابعاً. ابعاد الأداء المنظمي:

تختلف ابعاد الأداء المنظمي تبعاً لأهداف وتوجهات المنظمات ، فالأبعاد توضح ما حدث وليس التنبؤ بالحاضر أو المستقبل وان المنظمات بحاجة إلى قياس أدائها لتحديد موقعها، إذ إن المنظمات غير الربحية مثل المنظمات الحكومية التي تقدم الخدمات العامة التي يكون هدفها تقديم الخدمة العامة والتي لا تحقق الأرباح من الممكن أن تقوم باستخدام مواردها بكفاءة وبفاعلية ويضع مديروهم أهداف لقياس أدائهم قد يكون هدفها هو تحسين خدماتها مع عدم تجاوز ميزانيتها ، إذ أن المنظمات غير الربحية تتنافس مع بعضها البعض على الموارد النادرة تماماً كما تفعل المنظمات الاقتصادية وبذلك يحتاج مديرو المنظمات غير الربحية إلى رسم استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف وبالتالي فإن التخطيط والتفكير الاستراتيجي مهمان للمديرين في أداء القطاع غير الربحي كما هو الحال بالنسبة للمديرين في المنظمات الساعية للربح. (هداب، 2021 : 65)

في ضوء اختلاف الباحثين في تحديد ابعاد الاداء المنظمي بحسب وجهات نظرهم وحسب نشاط المنظمة التي يتم قياس ادائها وكون البحث سيتم تطبيقه على منظمة حكومية (منظمة قطاع عام) يتفق الباحثان مع ابعاد الاداء المنظمي التي قدمها (Pabari , 2004 , & Macpherson) كونها يمكن الارتكاز عليها في قياس الاداء المنظمي وتتفق مع نشاطها وتمثل ابعاد الاداء المنظمي الاتي:

1. الكفاءة : (Efficiency)

تشير الكفاءة إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أقصى إنتاج باستخدام أقل كمية ممكنة من الموارد ، يعني ذلك تقليل الهدر في الوقت، والمال، والموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة، تعد الكفاءة أحد المؤشرات الرئيسة لأداء المنظمة لأنها تعكس قدرتها على استخدام مواردها بشكل مثالي لتحقيق الإنتاج الأمثل. (Slack, et al, 2016 :45).

وتكون المنظمة كفؤة من خلال (تعظيم الاستفادة من مواردها للوصول إلى اهدافها ، الاعتماد على مؤشرات مثل (الناتج لكل موظف، وإكمال البرنامج، وتكاليف النفقات العامة/البرنامج، وتوقيت تقديم الخدمات)(Macpherson & ,Pabari , 2004: 20)

2. الفاعلية : (Effectiveness)

تشير الفاعلية إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة وتحقيق النتائج المرغوبة، الفاعلية تقيس درجة تحقيق الأهداف الرئيسة والاستراتيجية للمنظمة ومدى رضا الزبائن وأصحاب المصلحة عن المنتجات أو الخدمات المقدمة. (Daft, 2015:99).

وتكون المنظمات فعالة عندما تحقق اهدافها بنجاح، والتي غالباً ما يتم وصفها من خلال المتغيرات الفاعلية الاتية : (التفويض ، الاهداف ، الميثاق ، المهمة ، الاهداف الاستراتيجية). (Macpherson & ,Pabari , 2004: 19)

3. الملائمة:(Relevance)

تعكس الملائمة مدى توافق منتجات وخدمات المنظمة مع احتياجات وتوقعات الزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين ، الملائمة تتعلق بقدرة المنظمة على تكيف عروضها لتلبية متطلبات السوق المتغيرة والابتكار المستمر لضمان بقاءها.(Johnson, et . al , 2008 : 112)

واشار (Macpherson & ,Pabari , 2004: 19) الى مجموعة من المهام والقدرات لكي تكون المنظمة ملائمة وهي كالآتي:

- أ- الايفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة المستمرة لنوعية/كمية السلع والخدمات.
- ب- ذات صلة بأصحاب المصلحة الرئيسيين - المستخدم، غير المستخدم، الزبون، غير الزبون، العميل، المواطن، المستهلك، الممول، المستثمر، الاتحاد، الحكومة، الموظف.
- ت- الاستجابة للمنافسة الناشئة والاتجاهات والتقنيات والقوى الخارجية الأخرى.
- ث- القدرة على إنشاء/استغلال أسواق جديدة أو مصادر الإيرادات.
- ج- قدرة على تجديد اشتراكها.

4. الاستدامة:(Sustainability)

الاستدامة تعني قدرة المنظمة على تحقيق النمو والبقاء على المدى الطويل دون الإضرار بالبيئة أو المجتمع ، ويشمل ذلك الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، البيئية، والاقتصادية، وضمان أن الأنشطة الحالية التي تمارسها المنظمة لا تُعَرِّض القدرة على تلبية احتياجات الأجيال المستقبلية للخطر.(Elkington, 1998 : 70)

- وتعني الاستدامة قدرة المنظمة على الحفاظ على برامجها وأنشطتها بنجاح على المدى الطويل ، وتشمل الجوانب المالية والاجتماعية والبيئية التي تضمن استمراريتها وتأثيرها الإيجابي المستدام ، ويمكن تحقيق الاستدامة من خلال الآتي : (Epstein & Buhovac , 2014:98)
- أ- الالتزام البيئي: تتضمن الاستدامة التزام المنظمة بممارسات تقلل من الأثر البيئي.
 - ب-المسؤولية الاجتماعية: تشمل مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع وضمان عدم الإضرار به.
 - ت-الاستدامة الاقتصادية:تركز على تحقيق أرباح دون التضحية بالأخلاقيات والقيم البيئية والاجتماعية

المبحث الثالث: الإطار العملي للمبحث

اولاً: وصف مجتمع الدراسة

يمكن القول إن ميدان الدراسة يشمل المنظمات التي تم اختيارها التي تتمثل فيها مشكلة الدراسة وبأفضل صورة، وهو الأساس الذي تركز عليه الدراسة الميدانية تمهيداً لاختيار العينة عن طريق المعرفة الدقيقة بحجم هذا المجتمع وخصائصه، إذ وقع اختيار هذه الدراسة على

محافظة نينوى وعينة من الدوائر الرئيسية المنقولة صلاحيتها الى محافظة نينوى استنادا للمادة (45) من قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم رقم 21 لسنة 2008 (المعدل) وهي كل من مديرية بلدية الموصل ومديرية بلديات نينوى ومديرية ماء نينوى ومديرية مجاري نينوى ، والتي تشكل جزء مهما من حياة المواطن والمجتمع في محافظة نينوى .

ثانياً. وصف عينة الدراسة :

نتيجة لكبر حجم العينة تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العمدية لضمان تمثيل شامل ودقيق لمختلف القطاعات الحيوية في المحافظة وقد تم توزيع (360) استمارة استبيان وتم استرجاع (345) استمارة وبعد مراجعة اجابات المستجيبين لاستمارة الاستبانة المعادة وتدقيقها لاحظنا ان (330) استمارة صالحة للتحليل ما يشك نسبة (92%) من مجتمع الدراسة.

تم تقسيم الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين إلى فئات مثل والجنس، التحصيل الدراسي، العمر، مدة الخدمة الكلية ، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ، اذ تعتبر هذه الخصائص أساسا لفهم النتائج بشكل أفضل، حيث تتيح للباحثين تفسير النتائج في سياقها المناسب وتحليل تأثير هذه العوامل على الاستنتاجات العامة للدراسة ويوضح الجدول (2) توزيع افراد العينة وكما يأتي:

جدول (2) وصف المعلومات العامة للمستجيبين			
النسبة	العدد	التقسيم او الفئة	الوصف
69%	229	نكر	الجنس
31%	101	انثى	
20.6%	68	عليا	التحصيل الدراسي
57.9%	191	بكالوريوس	
15.2%	50	دبلوم فني	
6.3%	21	اعدادية فما دون	
10%	33	30-21 سنة	العمر
46.9%	155	31-40 سنة	
36.1%	119	41-50 سنة	
7%	23	51 سنة فأكثر	
11.8%	39	أقل من 6 سنوات	عدد سنوات الخدمة الكلية
35.2%	116	6-12 سنة	
39.4%	130	13-19 سنة	
13.6%	45	20 سنة فما فوق	
11.5%	38	1-3 سنة	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية
34.2%	113	4-6 سنة	
20.7%	68	7-9 سنة	
33.6%	111	10 سنوات فأكثر	

المصدر : من اعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول اعلاه تم تحليل المعلومات العامة للمستجيبين والتي يمكن ان تسهم في تحسين دقة النتائج، وتساعد في تقديم توصيات مخصصة، وتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء المنظمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يسهم هذا التحليل في تعزيز الشفافية، المساءلة، ورضا الموظفين، مما يعزز من كفاءة وفاعلية الإدارة الحكومية في محافظة نينوى

ثالثاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1. وصف ابعاد التدقيق الاستراتيجي:

يشمل المتغير المستقل (التدقيق الاستراتيجي) مجموعة من الابعاد الاساسية والمتمثلة بـ(تدقيق الجودة ، تدقيق التكنولوجيا ، تدقيق الموارد البشرية ، تدقيق السياسات والاجراءات)، ولوصف ابعاد متغير التدقيق الاستراتيجي تم اعداد جدول يوضح فيه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة والتوزيعات التكرارية وكما يلي:

الأهمية النسبية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لأبعاد متغير التدقيق الاستراتيجي:

يبرز تحليل الأهمية النسبية لأبعاد متغير التدقيق الاستراتيجي الدور الحاسم لكل بُعد في تحسين الأداء المنظمي ، ويوضح الجدول ادناه الأهمية النسبية لأبعاد متغير التدقيق الاستراتيجي:

جدول (3) الأهمية النسبية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لأبعاد متغير التدقيق الاستراتيجي من وجهة نظر الافراد المبحوثين						
ت	الابعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	نسبة اتفاق
1	تدقيق الجودة	3.936	78.727	0.888	22.576	92.79
2	تدقيق التكنولوجيا	3.882	77.636	0.905	23.322	91.80
3	تدقيق الموارد البشرية	3.822	76.434	0.982	25.716	90.03
4	تدقيق السياسات والإجراءات	3.775	75.503	0.913	24.182	91.38
	المعدل العام	3.854	77.075	0.922	23.949	91.5

المصدر : من اعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يبين الجدول اعلاه الاستجابة العامة للمبحوثين إيجابية إلى حد كبير، حيث يميل المبحوثون إلى الاتفاق أو الاتفاق بشدة على ابعاد التدقيق الاستراتيجي ، كما يوضح الجدول الأهمية النسبية لأبعاد متغير التدقيق الاستراتيجي والتفاوت بينها، إذ اظهرت النتائج:

يظهر الجدول امتلاك بعد تدقيق الجودة متوسط 3.936 اما الانحراف المعياري بلغ 0.888 وبمعامل اختلاف 22.576 ، وحصل هذا البعد على نسبة اتفاق بلغت 92.79 للأفراد المستجيبين، مما يعكس تقييماً إيجابياً نسبياً من قبل المبحوثين فيما يتعلق بفاعلية تدقيق الجودة داخل الوحدات الحكومية ، وبلغت شدة الاستجابة لهذا البعد 78.727%، مما يشير إلى توافق قوي بين المستجيبين على أهمية تدقيق الجودة.

فيما حقق بعد تدقيق التكنولوجيا متوسط استجابة قدره 3.882، وانحراف معياري 0.905 ومعامل اختلاف 23.322 ونسبة اتفاق 91.80 مما يشير إلى تقييم إيجابي لتدقيق التكنولوجيا في الوحدات الحكومية ، كما بلغت نسبة الاستجابة لهذا البعد 77.636%، مما يعكس توافقاً قوياً على أهمية تدقيق التكنولوجيا.

في حين حصل متوسط الاستجابة لبعد تدقيق الموارد البشرية بلغت 3.822، وانحراف معياري 0.982 وبمعامل اختلاف 25.716 وحصل هذا البعد على نسبة اتفاق بلغت 90.03 مما يعكس تقييماً إيجابياً لكن أقل مقارنة بالجودة والتكنولوجيا ، وبنسبة استجابة بلغت 76.434%، مما يشير إلى توافق جيد بين المستجيبين على أهمية تدقيق الموارد البشرية.

وحقق بعد تدقيق السياسات والإجراءات متوسط استجابة قدره 3.775، وانحراف معياري 0.913 ومعامل اختلاف 24.182 ونسبة اتفاق بلغت 91.38 وهو الأقل بين الأبعاد الأربعة، مما يشير إلى أن هذا البعد يعتبر أقل أهمية نسبياً من قبل المبحوثين ، وبلغت نسبة الاستجابة لهذا البعد 75.503%، مما يعكس توافقاً معتدلاً على أهمية تدقيق السياسات والإجراءات.

أظهرت النتائج أن تدقيق الجودة والتكنولوجيا يعتبران الأكثر أهمية، مما يستدعي تركيز الجهود على تحسين هذه الجوانب. كما يجب ألا يتم تجاهل تدقيق الموارد البشرية والسياسات والإجراءات، حيث تظل هذه الأبعاد مهمة لتحقيق تكامل وشمولية في الأداء المنظمي.

يعكس المعدل العام تقييماً إيجابياً لأبعاد التدقيق الاستراتيجي، ما يشير إلى أهميته في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه الموارد بشكل أمثل ، كما ان التقييم المرتفع يُبرز دور التدقيق الاستراتيجي كأداة شاملة لتحليل الأداء وتحديد فرص التحسين ومعالجة المخاطر التنظيمية.

2. وصف ابعاد الاداء المنظمي:

يمثل الأداء المنظمي المتغير الثاني في الدراسة والذي يمثل المتغير التابع، حيث تألف المتغير التابع (الأداء المنظمي) من أربعة ابعاد، علماً ان كل بعد يختلف بعدد الأسئلة عن البعد الاخر في كل متغير من المتغيرات الاربعة، من اجل وصف ابعاد متغير الأداء المنظمي تم اعداد جدول يوضح فيه الاهمية النسبية من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة والتوزيعات التكرارية ، اذ يبرز تحليل الأهمية النسبية لأبعاد متغير الأداء المنظمي الدور الحيوي لكل بعد من الأبعاد في تحسين الأداء الشامل للمنظمات، تم في

هذه الفقرة إيجاد الأهمية النسبية لأبعاد متغير الأداء المنظمي وكما موضح في الجدول (4) الاتي:

جدول (4) الأهمية النسبية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لأبعاد متغير الاداء المنظمي من وجهة نظر الافراد المبحوثين						
ت	الايعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	نسبة اتفاق
1	الكفاءة	3.726	74.525	1.007	27.049	87.60
2	الفاعلية	3.757	75.139	0.971	25.826	89.10
3	الملاءمة	3.806	76.111	0.915	24.066	90.85
4	الاستدامة	3.742	74.837	0.979	26.158	88.74
	المعدل العام	3.758	75.153	0.968	25.775	89.073

المصدر : من اعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول اعلاه الاستجابة العامة للمبحوثين ايجابية إلى حد كبير، حيث يميل المبحوثون إلى الاتفاق أو الاتفاق بشدة على ابعاد الاداء المنظمي ، كما يبين الاهمية النسبية لأبعاد متغير الأداء المنظمي ، حيث اظهرت النتائج:

بلغ متوسط الاستجابة لبعء الكفاءة 3.726، وانحراف معياري 1.007 ومعامل اختلاف 27.049 واستحصل هذا البعد على نسبة اتفاق بلغت 87.60 ما يعكس تقييما ايجابيا نسبيا من قبل المبحوثين فيما يتعلق بكفاءة العمليات والإجراءات داخل الوحدات الحكومية ، فيما بلغت نسبة الاستجابة لهذا البعد 74.525%، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن الكفاءة تُحقق بشكل معقول داخل الوحدات.

بينما حقق بعد الفاعلية متوسط استجابة قدره 3.757، وانحراف معياري 0.971 ومعامل اختلاف 25.826 ونسبة اتفاق بلغت 89.10 وهو أعلى بقليل من الكفاءة، مما يشير إلى تقييم ايجابي من المبحوثين لأداء الوحدات في تحقيق أهدافها ، وبنسبة الاستجابة لهذا البعد بلغت 75.139%، مما يعزز أهمية الفاعلية كعامل رئيسي في الأداء المنظمي.

فيما حصل متوسط الاستجابة لبعء الملاءمة 3.806، وانحراف معياري 0.915 ومعامل اختلاف 24.066 ونسبة اتفاق بلغت 90.85 وهو الأعلى بين الأبعاد الأربعة، مما يعكس إدراكا عاليا لأهمية توافق الأنشطة والبرامج مع احتياجات المجتمع المستهدف ، وبلغت نسبة الاستجابة لهذا البعد 76.111%، وهي الأعلى، مما يدل على أن المستجيبين يعتبرون الملاءمة الأكثر أهمية بين الأبعاد الأربعة.

في حين حقق بعد الاستدامة متوسط استجابة قدره 3.742، وانحراف معياري 0.979 ومعامل اختلاف 26.158 واستحصل هذا البعد على نسبة اتفاق بلغت 88.74 مما يشير إلى

تقدير جيد لاستدامة الأنشطة والبرامج داخل الوحدات الحكومية ، حيث بلغت نسبة الاستجابة لهذا البعد 74.837%، مما يعكس إدراك المستجيبين لأهمية الحفاظ على الأنشطة والبرامج على المدى الطويل.

يوضح تحليل الأهمية النسبية لأبعاد متغير الأداء المنظمي أن الملاءمة تعتبر البعد الأكثر أهمية من وجهة نظر الباحثين، تليها الفاعلية، ثم الاستدامة، وأخيراً الكفاءة وتُبرز هذه النتائج ضرورة التركيز على توافق الأنشطة والبرامج مع احتياجات المجتمع، وتعزيز الفاعلية والاستدامة، مع تحسين الكفاءة لتحقيق أداء منظمي متكامل وفعال.

يعكس المعدل العام لأبعاد الأداء المنمي تقيماً إيجابياً من الباحثين، مما يُبرز أهمية التركيز على هذه الأبعاد لضمان تحقيق أهداف المنظمة بطريقة شاملة ومستدامة. وتُعد هذه النتائج أساساً لتطوير استراتيجيات فعالة تهدف إلى تحسين الأداء المنظمي على المدى الطويل.

رابعاً. اختبار فرضيات الدراسة

1. فرضيات الارتباط

من اجل اختبار فرضيات الدراسة سيتم تحديد الفرضيات الإحصائية الخاصة بكل فرضية رئيسية وفرعية في هذا القسم وكما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى (H0.1): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التدقيق الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

قبل اجراء اختبار الفرضية الرئيسة الاولى يجب صياغة الفرضية الخاصة لهذا الاختبار وكما يلي:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير التدقيق الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير التدقيق الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويمكن توضيح قيم معامل الارتباط باستخدام برنامج AMOS والذي يوضح العلاقة بين متغير التدقيق الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي وكما في الجدول (5) ادناه:

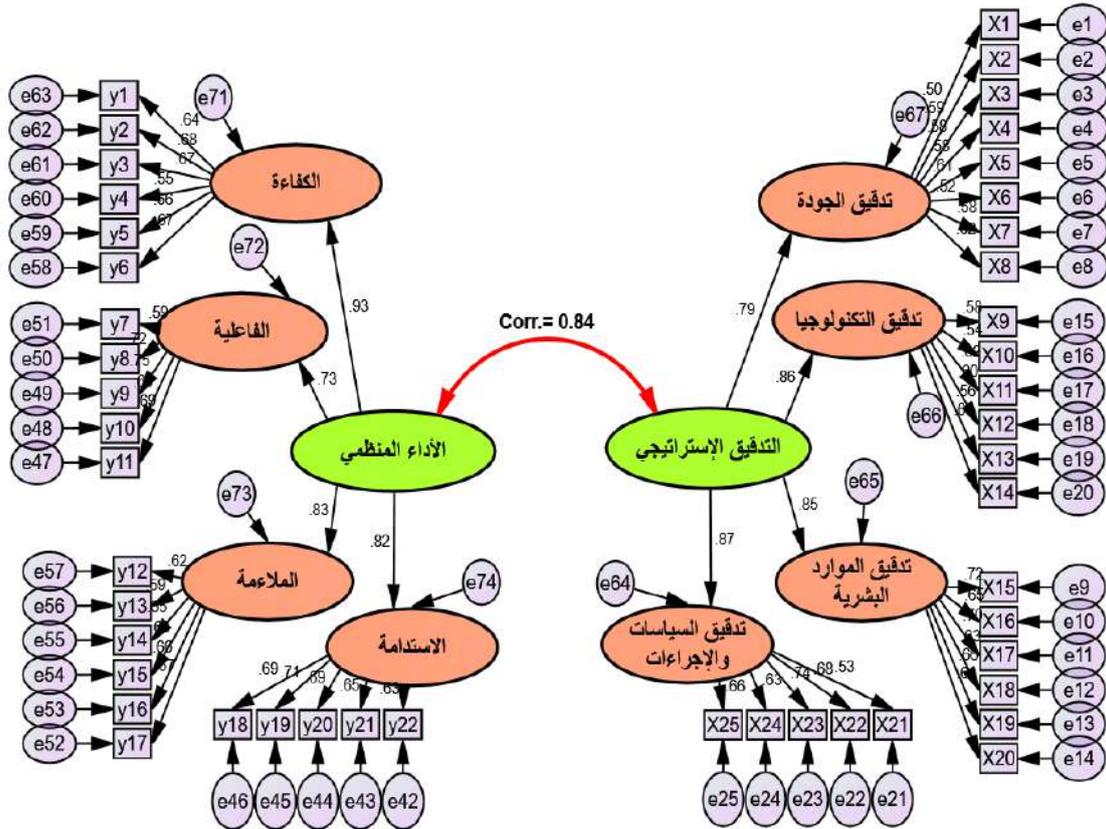
جدول (5) معامل الارتباط بين متغير التدقيق الاستراتيجي ومتغير الأداء المنظمي		
الارتباط ←→		
المتغير	Measure	متغير التدقيق الاستراتيجي
متغير الأداء المنظمي	Correlation	0.84
	P-value	0.004

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ان العلاقة بين متغير التدقيق الاستراتيجي ومتغير الأداء المنظمي تتمثل من خلال قيمة معامل الارتباط (Corr.) والموضحة في الجدول (5) اعلاه والتي بلغت قيمته 0.84، كما وان هذه العلاقة هي علاقة طردية وذلك من خلال الاشارة الموجبة لقيمة هذا المعامل بين متغير التدقيق الاستراتيجي ومتغير الأداء المنظمي، كما ان هذا الارتباط معنوي وذلك بدلالة قيمة P والتي بلغت قيمتها 0.004 وهي اقل من 0.05 والتي تعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير التدقيق الاستراتيجي ومتغير الأداء المنظمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تثبت علاقة الارتباط القوية بين التدقيق الاستراتيجي والأداء المنظمي أهمية اعتماد التدقيق الاستراتيجي كأداة أساسية في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة المنظمية. قبول الفرضية البديلة يُعطي المنظمات أساساً قوياً لتطوير استراتيجياتها بناءً على نتائج التدقيق، مما يعزز من الكفاءة والفعالية في إدارة العمليات والموارد.

ويمكن توضيح قيمة معامل الارتباط من خلال الشكل (2) ادناه:



الشكل (2) معامل الارتباط بين متغير التدقيق الاستراتيجي ومتغير الأداء المنظمي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

2. اختبار فرضيات التأثير.

- الفرضية الرئيسية الثانية (H0.2): لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التدقيق الاستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

قبل اجراء اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة يجب صياغة الفرضية الخاصة لهذا الاختبار وكما يلي:

فرضية العدم: لا يوجد تأثير معنوي لمتغير التدقيق الاستراتيجي في متغير الأداء المنظمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد تأثير معنوي لمتغير التدقيق الاستراتيجي في متغير الأداء المنظمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وباستخدام برنامج AMOS يمكن توضيح القيمة المقدرة لعلاقة الاثر ومعنويته لمتغير التدقيق الاستراتيجي في متغير الأداء المنظمي وكما في الجدول (6) ادناه:

جدول (6) قيم تحليل الاثر لمتغير التدقيق الاستراتيجي في متغير الأداء المنظمي								
P	Confidence Interval 95%		S.E.	USRW	SRW	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound						
0.004	0.903	0.750	0.038	0.954	0.845	الأداء المنظمي	< ----	التدقيق الاستراتيجي

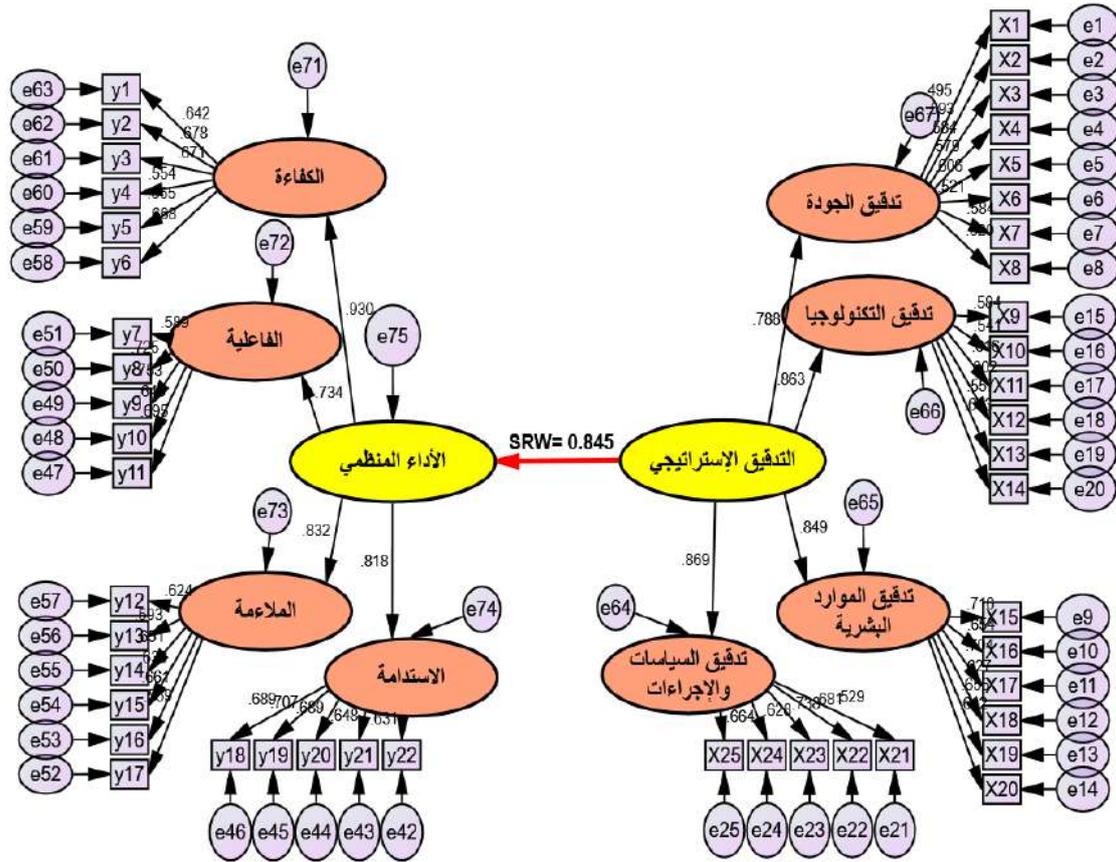
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ان علاقة الاثر لمتغير التدقيق الاستراتيجي في متغير الأداء المنظمي تتمثل من خلال قيمة معامل الانحدار والموضحة في الجدول (6) اعلاه والتي تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة غير المعيارية (Unstandardized Regression weights USRW) والخاصة بمتغير التدقيق الاستراتيجي فقد بلغت 0.954، كما ان القيمة المعيارية (Standardized Regression weights SRW) فقد بلغت 0.845، حيث ان كلما زاد متغير التدقيق الاستراتيجي وحدة واحدة زاد متغير الأداء المنظمي بمقدار 0.845، كما ان العلاقة بين متغير التدقيق الاستراتيجي ومتغير الأداء المنظمي كانت علاقة طردية وذلك من خلال الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار. كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.750 و0.903 على التوالي. اما الخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.038، كما ان قيمة p (0.004) والتي ظهرت اقل من 0.05 لهذه العلاقة والتي تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية

البديلة والتي تنص على ان هناك يوجد إثر معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التدقيق الاستراتيجي في متغير الأداء المنظمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ان إثبات أهمية التدقيق الاستراتيجي كعامل رئيسي ومؤثر في تحسين الأداء المنظمي بما يسهم في تعزيز الاستثمار في تطوير ممارسات التدقيق الاستراتيجي للحصول على نتائج ملموسة على مستوى الأداء.

وباستخدام برنامج AMOS تم توضيح علاقة الاثر لمتغير التدقيق الاستراتيجي في متغير الأداء



متغير الأداء المنظمي الشكل (3) تحليل الاثر لمتغير التدقيق الاستراتيجي في

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا. الاستنتاجات

تعدّ هذه الفقرة خلاصة لما توصل إليه الباحثان من استنتاجات اعتماداً على النتائج النظرية والميدانية، إذ تمثل الاستنتاجات الركيزة الاساسية لوضع المقترحات وصياغتها والتي يراها الباحث ضرورية للمنظمات المبحوثة، سيتم عرض الاستنتاجات المبنية على نتائج الجانب النظري والميداني للدراسة في هذا المبحث

1. تؤكد الدراسة على الأهمية البالغة للتدقيق الاستراتيجي كأداة حيوية لتعزيز الكفاءة والفاعلية داخل المنظمات، حيث يلعب دورا محوريا في تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
2. تحسين الأداء من خلال تدقيق الجودة ، يؤكد الجانب النظري على أهمية تدقيق الجودة كعنصر أساسي في تحسين الأداء المنظمي، حيث يساعد في تحديد العيوب والفرص لتحسين العمليات والخدمات.
3. التكنولوجيا كعامل حاسم في التدقيق الاستراتيجي ، توضح الأدبيات أن التكنولوجيا الحديثة تلعب دورا مهما في تعزيز دقة وكفاءة عمليات التدقيق الاستراتيجي، مما يسمح للمنظمات بتحليل البيانات بشكل أكثر فاعلية واتخاذ قرارات مستنيرة.
4. التركيز على الموارد البشرية في التدقيق الاستراتيجي تظهر الدراسات أن تدقيق الموارد البشرية أصبح محوريا لضمان أن السياسات والإجراءات المتعلقة بالموظفين تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
5. يُبرز الجانب النظري كذلك أن الأداء المنظمي ليس نتيجة عوامل منعزلة، بل هو نتاج تفاعل معقد بين العديد من المتغيرات التي تشمل جودة العمليات، التكنولوجيا المستخدمة، الموارد البشرية، والسياسات والإجراءات المطبقة.
6. هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغير التدقيق الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي ،وان وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدقيق الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي يدل على أن التدقيق الاستراتيجي ليس مجرد أداة لتقييم الوضع الحالي، بل هو وسيلة فعالة لتحقيق التحسين المستمر في الأداء.
7. هناك علاقة إثر معنوية لمتغير التدقيق الاستراتيجي في متغير الأداء المنظمي ، وان هذه العلاقة المعنوية بين التدقيق الاستراتيجي والأداء المنظمي تشير إلى أن التدقيق الاستراتيجي يُعتبر محركا رئيسيا في تحسين الأداء المنظمي، حيث يمكن أن يساعد على اكتشاف المشكلات التنظيمية وتحديد الفرص للتحسين.

ثانيا. التوصيات وآليات التنفيذ

استنادًا إلى الاستنتاجات النظرية والإحصائية المقدمة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تحسين الأداء المنظمي من خلال تعزيز فاعلية التدقيق الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية. كما تتضمن المقترحات آليات تنفيذ واضحة تضمن تحقيق النتائج المرجوة.

1. **توظيف التدقيق الاستراتيجي كأداة حيوية لتعزيز الكفاءة والفاعلية داخل المنظمات:** استخدام التدقيق الاستراتيجي كأداة للكشف عن العوامل المؤثرة في الأداء وتحديد الحلول العملية لتعزيز الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد.

آلية التنفيذ:

- تنفيذ عمليات تدقيق دورية تتضمن تحليل العمليات التشغيلية، الاستراتيجيات، والسياسات القائمة.

- تقديم تقارير تدقيق تتضمن توصيات واضحة للتحسين المستمر وإدراجها ضمن خطط العمل.

- متابعة تنفيذ التوصيات التي يتم تحديدها في عمليات التدقيق لضمان تحقق التحسين المستدام.

2. تعزيز تدقيق الجودة واذي يمثل احد ابعاد التدقيق الاستراتيجي كعملية تساهم في تحسين الأداء المنظمي : النظر إلى تدقيق الجودة كعملية تسهم في ضمان تحسين للأداء المنظمي.
آلية التنفيذ:

- تطوير إطار عمل يشمل بعد تدقيق الجودة ويُطبق على جميع العمليات.

- تطبيق نهج متكامل في التدقيق يشمل تقييم العلاقات بين الأبعاد المختلفة لتحسين الفعالية الشاملة.

- إجراء تحليلات دورية لتحديد مدى تأثير بُعد تدقيق الجودة على الأداء المنظمي وإجراء التعديلات اللازمة.

3. استخدام التكنولوجيا في تعزيز التدقيق الاستراتيجي كأداة رئيسية لتحسين الأداء التنظيمي: الاعتماد على التكنولوجيا في تعزيز التدقيق الاستراتيجي في العمليات اليومية لتحديد المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لتحسين الأداء.

آلية التنفيذ:

- الاعتماد على التكنولوجيا في تطبيق عمليات التدقيق بشكل متواصل لضمان تقييم الجوانب التشغيلية والاستراتيجية.

- تطبيق التكنولوجيا في خطط عمل التدقيق بما يساهم في تحديد مؤشرات أداء مرتبطة مباشرة بالتحسينات المقترحة.

- تنفيذ برامج توعية وتدريب للعاملين لزيادة فهمهم لأهمية التكنولوجيا في التدقيق.

4. تبني تدقيق الموارد البشرية بوصفه احد ابعاد التدقيق الاستراتيجي لضمان متكامل للأداء : يجب اعتماد نهج تدقيق الموارد البشرية لتحقيق تحسين شامل في الأداء.

آلية التنفيذ:

- إنشاء إطار عمل متكامل يشمل لتدقيق الموارد البشرية وتطبيقه على مستوى المنظمة بأكملها.

- إجراء تدقيق شامل لجميع الموارد البشرية في المنظمة لتحديد أوجه القصور لإجراء التطويرات والتدريبات والتحسينات اللازمة.

- استخدام نتائج التدقيق الموارد البشرية لتوجيه الجهود الى التحسين الشامل في المنظمة.

5. **توظيف التدقيق الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق التحسين المستمر في الأداء المنظمي:**
استخدام التدقيق الاستراتيجي كأداة للكشف عن العوامل المؤثرة في الأداء وتحديد الحلول العملية لتعزيز الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد.

آليات التنفيذ:

- تنفيذ عمليات تدقيق دورية تتضمن تحليل العمليات التشغيلية، الاستراتيجيات، والسياسات القائمة.
- تقديم تقارير تدقيق تتضمن توصيات واضحة للتحسين المستمر وإدراجها ضمن خطط العمل.
- متابعة تنفيذ التوصيات التي يتم تحديدها في عمليات التدقيق لضمان تحقق التحسين المستمر.

6. **استخدام التدقيق الاستراتيجي كأداة رئيسية لتحسين الأداء التنظيمي:** دمج التدقيق الاستراتيجي في العمليات اليومية لتحديد ارتباط التدقيق الاستراتيجي بتحسين الاداء المنظمي.

آليات التنفيذ:

- تطبيق عمليات تدقيق متواصلة تتضمن تقييم الجوانب التشغيلية والاستراتيجية.
- تضمين نتائج التدقيق في خطط العمل وتحديد مؤشرات أداء مرتبطة مباشرة بالتحسينات المقترحة.

تنفيذ برامج توعية وتدريب للعاملين لزيادة فهمهم لأهمية التدقيق في تحسين الأداء

المصادر

أولاً. العربية

أ- الرسائل الجامعية

1. ابراهيم ، بن يمينة ، 2018 ، التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، اطروحة دكتوراه ، جامعة أحمد دراية –أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر.
2. اسماعيل ، نواف رسول اسماعيل، 2018، أثر مرونة التصنيع على الأداء المنظمي في منظمات الأعمال : دراسة تطبيقية في معمل طوب مجموعة المناصير الأردنية ، رسالة ماجستير ،كلية الاعمال جامعة الاسراء ، عمان-الاردن.
3. راضي ، محمد هادي ، (2019) ، اثر تقييم الاداء الوظيفي في تحسين الاداء التنظيمي وفق المنهج الاسلامي ، رسالة ماجستير ، جامعة المصطفى العالمية ، كلية العلوم والمعارف .
4. مليطان ، حنان ابو بكر ، (2016) ، دور ادارة المعرفة في تعزيز الاداء التنظيمي ، دراسة ميدانية على القيادات الادارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته ، رسالة ماجستير ، الاكاديمية الليبية – مصراته ، مدرسة العلوم الادارية .
5. يعقوب ، هيثم احمد ،(2021) ، دور البعد الاخلاقي للقيادات الادارية في تعزيز الاداء المنظمي :دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة تكريت ، رسالة ماجستير ، جامعة الجنان ،كلية ادارة الاعمال.

ب- الدوريات

1. الجبوري ن ندى اسماعيل ، (2009) ، اثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
2. الصائغ ، بلال امجد محمد ، (2018) ، التدقيق الاستراتيجي في القطاع العام في العراق ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية .

3. عثمان، فاضل نبي، ونور ، عبد الناصر ابراهيم، ويابه، جمال انور، 2020، اثر ابعاد التدقيق الاستراتيجي في الحد من حالات الاحتيال المالي دراسة استطلاعية تحليلية لاراء المدراء الاداريين والماليين في عينة من المنظمات المساهمة في اقليم كردستان/ العراق، مجلة زنكو للعلوم الانسانية. **ت- الكتب**

1. العيساوي ، حمد حسين ، والعارضى ، جليل كاظم ، والعبادي ، هاشم فوزي ، (2012) ، (الادارة الاستراتيجية المستدامة : مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن.

2. الغني، عبد الغني ابو العزم ، (2020) ، معجم الغني – عبد الغني ابو العزم ، المكتبة الشاملة . **ثانياً. الأجنبية**

A. Articles & Researches

1. Abuaddous, Murad & Hanefa, Mustafa Muhd & Laili, Hidayah (2015) Audit Structure, Time Pressure and Judgment Accuracy: Accomparison between Strategic System Audit and Traditional Audit. International Journal of Economics and Finance.
2. Alam, Masroor, (2022), Supply Chain Management Practices and Organizational Performance in Manufacturing Industry, South Asian Journal of Social Review.
3. Al-Tarawneh, Salem Suleiman & Al-Sarayreh, Aktham and Alhowas, Abulrhman, 2022, Impacts Of Strategic Audit To Improve Hr Strategies: Moderating Role Of Organizational Adaptation. An Empirical Study, Webology (ISSN: 1735-188X).
4. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2019). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly.
5. Brierley, J. A., & Gwilliam, D. (2017). Human Resource Management Issues in Accounting and Auditing Firms: A Research Perspective: A Research Perspective. Routledge .
6. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers
7. Karim, Hoshang Muhsin & AL-Shatnawi, Hasan Mahmoud & Jaf, Rizgar Abdullah Sabir & Al-Kake, Farhad and Hamawandy, Nawzad Majeed, 2020, The role of adopting strategic audit to improve audit quality, JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS.
8. Lee, Y. J., & Huang, C. L. (2012). The relationships between balanced scorecard, intellectual capital, organizational commitment and organizational performance: Verifying a mediated moderation model. American Journal of Business & Management.
9. MacPherson, N., & Pabari, M. (2004). Assessing Organizational Performance. Presented at the Third African Evaluation Association Conference, Cape Town, South Africa.
10. Mengyu He, Hui Li, (2023), Challenges and Realization Ways to Develop Strategic Audit of State-owned Enterprises under the New Situation, Frontiers in Business, Economics and Management.

11. Rezvani, A., & Khosravi, P. (2019). Identification of failure factors in large scale complex projects: an integrative framework and review of emerging themes. *International Journal of Project Organisation and Management*.
12. Rudnicki, Wasilij, Sarahman, Oksana & Shurpenkova , Ruslana ,(2019), Strategic audit as a means of implementation of the state financial control in Ukraine, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*.
13. Taştan, S. B., & Davoudi, S. M. M. (2017). The relationship between organisational climate and organisational innovativeness: testing the moderating effect of individual values of power and achievement. *International Journal of Business Innovation and Research*.

B. Books

1. Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2012). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. Pearson.
2. Boynton, W. C. Johnson, R. N., & Kell, W. E. (2006). *Modern Auditing: Assurance Services and the Integrity of Financial Reporting*. John Wiley & Sons.
3. Daft, R. L. (2015). **Organization Theory and Design** (12th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.
4. Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Stony Creek, CT: New Society Publishers.
5. Hoyle, D. (2017). *ISO 9000 Quality Systems Handbook* (7th ed.). Routledge, pp. 234-245.
6. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Prentice Hall.
7. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, (2010), *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*, 9th ed, South-Western College Pub, U.S.A.
8. Moeller, R. R. (2018). *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes* (3rd ed.). Wiley.
9. Nhamo, Godwell; Dube, Kaitano; Togo, Muchaiteyi; (2021), *Sustainable Development Goals for Society* The Editor(s) (if applicable) and The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Switzerland AG .