تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية
دراسة ميدانية في دائرة الرقابة التجارية والمالية / وزارة التجارة

أ.م.د. محمد حسين علي حسين الجنابي / الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
شيماء ياسين علي / باحثة

P: ISSN : 1813-6729
E : ISSN : 2707-1359
http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.131.10

المستخلص:

يهدف البحث إلى تحديد مستويات العلاقة والتأثير الإحصائي وما يعبر عنه من حالات تطبيقية للتخطيط الإستراتيجي بمتغيراته الفرعية (التوجه الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، اتخاذ القرار الإستراتيجي) في الرقابة الاستراتيجية ، في واحدة من الدوائر الرئيسه في وزارة التجارة، واذ يعتمد هذان المتغيران للبحث تأكيداً لاهمية ودور كل منهما في الأداء العام للدائرة وفاعليته في الأداء التجاري والمالي للوزارة والنشاط الاقتصادي العام.

وينطلق البحث من مشكلة ضعف المواكبة مع المتطلبات الفنية والادارية في الأداء العام لاقسام الدائرة المبحوثة (دائرة الرقابة التجارية والمالية) وفروعها في المحافظات فضلا عن ضعف الاسناد ودعم الإدارة العليا ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية لتطوير الأداء فيها ويتركز هذا الجهد البحثي في كيفية تجاوز وتخفيف هذه العقبات بتنشيط وتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي وتحديد قدرته التأثيرية وظيفيا على أداء مجتمع البحث.

وقد بلغ حجم مجتمع وعينة البحث المختارة قصديا (10) موظفاً بدرجات وظيفية متقاربة وزعت عليهم (10) استمارة فحص وتم استخدام الأدوات الرياضية والإحصائية المطلوبة وتوفير نتائج دقيقة يمكن من خلالها مقارنة الجهود العلمية في هذا البحث بأسلوب مختلف باستخدام قائمة الفحص وتحليل النتائج بواسطة الادوات الرياضية والاحصائية لتحليل اجابات العينة، وبعدها تفسير تلك التحليلات التي أكدت منطلقات وفرضيات البحث في العلاقة والتأثير بين متغيراته وكشفت جملة من النتائج كان أهمها(تأثير تطبيقات التخطيط الإستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية ، ما يشير الى حاجة الإدارة العليا للعمل على تصميم البرامج والسياسات التي تتكيف مع الإستراتيجيات وأنشطتها الخاصة بها).

المصطلحات الرئيسة للبحث: التخطيط الاستراتيجي, الرقابة الاستراتيجي.

- مستل من رسالة دبلوم

مجلة الادارة والاقتصاد
العدد 131 / كانون الاول/ 2021
الصفحات : 152-176

المقدمة

إن صياغة الإستراتيجية وتطبيقها في المنظمات هو محصلة القيام بالتخطيط الإستراتيجي، إذ شهدت السنوات الأخيرة اعتماد مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية التي يتوجب على منظمات الأعمال القيام بها وتنفيذها ضمن أنشطتها الإدارية لتتميز بأنها الإدارة الأفضل في استخدام الموارد المتاحة وتوجيه الإمكانيات وتحديد طرائق الوصول إلى الأهداف المنشودة. ومن هذا الحراك الفكري انطلق البحث لبيان تأثير تطبيقات التخطيط الإستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية، إذ تمحورت مشكلة البحث حول وجود ضعف في الأداء الوظيفي العام لاقسام الدائرة المبحوثة (دائرة الرقابة التجارية والمالية) وفروعها في المحافظات ناتج عن ضعف وقلة الدعم من قبل الإدارة العليا وتناقص الإمكانيات المادية والبشرية لتطوير الأداء فيها.

ولبيان العلاقة والتأثير الفاعل لتطبيقات التخطيط الإستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية فقد جرى بناء مخطط فرضي للبحث يحدد العلاقة والاثر بين المتغيرات المتمثلة بـتطبيقات التخطيط الإستراتيجي و الرقابة الاستراتيجية، وقد جرى صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية بغية الوصول الى أدق التفاصيل الناجعة لتحقيق غايات البحث. وجاء اختيار دائرة الرقابة التجارية والمالية في وزارة التجارة (بغداد والفروع في المحافظات) موقعاً ميدانياً لإجراء البحث كونها احدى الوحدات الادارية المسؤولة عن تنظيم العمل التجاري العراقي عموما. وتم تصميم استمارة الفحص كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة قصدية مثلت في الوقت ذاته المجتمع الوظيفي الملائم للدراسة والبحث الأدوات الرياضية والإحصائية المطلوبة وتوفير نتائج دقيقة يمكن من خلالها مقارنة الجهود العلمية في هذا البحث بأسلوب مختلف باستخدام قائمة الفحص وتحليل النتائج بواسطة الادوات الرياضية والاحصائية. ويشتمل البحث الحالي على مباحث داخلية، ففي المبحث الأول (منهجية البحث ودراسات سابقة مختارة) وتضمن الثاني (مرتكزات فكرية في وظائف التخطيط الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية) وخصص الثالث للتطبيقات العملية للبحث واختتم البحث باستنتاجات وتوصيات في مبحثه الرابع.

المبحث الاول

منهجية البحث ودراسات سابقة مختارة

اولاً- منهجية البحث: تعتبر منهجية البحث المسار الذي يعتمده الباحث وتحديد الاتجاه الواجب اتباعه لتحقيق الاهداف المنشودة، وتتجسد منهجية البحث الحالي في الاتي:

1- مشكلة البحث:

تتمثل صعوبة ادراك منظمات الاعمال لاهمية تطبيقات التخطيط الاستراتيجي وأثرها في الرقابة الاستراتيجية اذ تمثل عائق امام تحقيق الاهداف المنشودة على المدى البعيد، لذا فأن مشكلة البحث تتجسد حول وجود ضعف في الأداء العام للاقسام ناتج عن ذلك قلة الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا وتناقص في توافر الإمكانيات المادية والبشرية لتطوير الرقابة الاستراتيجية فيها، ويتركز هذا البحث في محاولة تصحيحية تشتمل كيفية تجاوز وتخفيف هذه العقبات بتنشيط وتفعيل دور تطبيقات التخطيط الإستراتيجي وتحديد مدى قدرته التأثيرية في أداء مجتمع البحث... وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث في تساؤل عام مفاده (**ما هي درجة تطبيقات التخطيط الإستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية؟**) وعليه يمكن التعبير عن مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات الفرعية الاتية :

أ– ما هو مستوى إدراك واهتمام مجتمع البحث بمفاهيم تطبيقات التخطيط الإستراتيجي والرقابة الأستراتيجية؟

ب– ما هو مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مجتمع البحث ؟

ج – ما هي درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تطوير الرقابة الأستراتيجية؟

د– هل ان المنظمة بحاجة الى الدراسات العلمية لتطبيقها وتطوير اعمالها المختلفة ؟

2- اهمية البحث:

تتجسد اهمية البحث في الاتي:

أ – تقديم إطار مفاهيمي متكامل لموضوعات البحث الأساسية ، والمتمثلة بـتطبيقات التخطيط الإستراتيجي وأبعاده الفرعية (التوجة الإستراتيجي،التحليل الإستراتيجي،اتخاذ القرار الإستراتيجي) والرقابة الاستراتيجية.

ب – مساعدة المسؤولين في الإدارة العليا واصحاب القرار في التعرف على جوانب الضعف والعمل على تلافيها في المستقبل وتعزيز جوانب القوة.

ج – التركيز على فاعلية الرقابة الاستراتيجية والافادة من مقاييس الأداء الرئيسة بشكل صحيح للحفاظ على مسار العمل التصحيحي.

د – متابعة عمليات تقويم الأداء على مستوى المنظمة والجهات الخاضعة للرقابة، وترجمته الى ثقافة وظيفية ونظمية في المنظمات الرقابية وان تباينت اهدافها.

هـ – تطوير الخبرات المهنية والمعرفية في مجال تطبيقات التخطيط الإستراتيجي والرقابة الاستراتيجية لدى مجتمع البحث.

3- أهداف البحث:

يسعى البحث في الجانب النظري والعملي الى تحقيق الاهداف الاتية :

أ – السعي الى تأطير تطبيقات التخطيط الإستراتيجي والرقابة الاستراتيجية بشكل متكامل ومتناسق من أجل النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح.

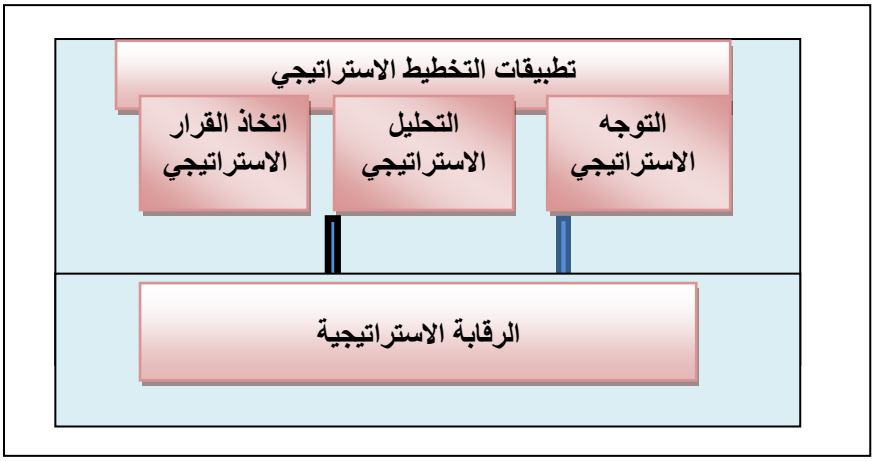
ب – التركيز على نقل الرقابة الاستراتيجية من واقع العمل التقليدي الى الرقابة على الاداء النوعي والعلمي الشامل.

ج – تحفيز الإدارة العليا لاتباع أسلوب العمل بتطبيقات التخطيط الإستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية.

د – توجيه الرقابة الاستراتيجية للعمل بمعايير علمية بعيدة عن الاجتهاد والرؤية الشخصية.

4 - المخطط الفرضي للبحث:

ان الهدف من المخطط الفرضي هو توضيح متغيرات البحث (الرئيسة والفرعية) وكما يعرضها الشكل (1) أدناه:



شكل (1)
المخطط الفرضي للبحث
المصدر: من إعداد الباحثان

5 – فرضيات البحث:

استناداً لمشكلة البحث حددت أتجاهات البحث بالفرضيتان الرئيستان وكما يلي:

أ- الفرضية الرئيسة الاولى: وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية إحصائية بين تطبيقات التخطيط الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية.

ب - الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية تطبيقات التخطيط الإستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية.

6- مجتمع وعينة البحث:

أن انجاز متطلبات الجانب العملي للبحث وتحقيق اهدافه تتطلب اختيار مجتمع للبحث يتفق مع طموحات الباحثين لتحقيقه، اذ تم اختيار وتحديد قصدي لمجتمع البحث **بالقيادات الادارية لدائرة الرقابة التجارية والمالية – وزارة التجارة** والتي سيتم التركيز عليها في الحصول على البيانات المطلوبة للجانب العملي من البحث، كما ان اختيار عينة تمثلت بشمولها للمديرين كافة في الدائرة (المدير العام ومعاون المدير العام ، ومديرين الأقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب) وكان عدد أفراد هذه العينة (10) فرداً وزعت اليهم استمارة الفحص، وبلغ عدد الاستمارات (10) استمارات.

7- حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي في الحدود البشرية والمكانية والزمانية وكالاتي:

أ - **الحدود البشرية:** اختيرت عينة البحث من الموظفين العاملين في دائرة الرقابة التجارية والمالية – وزارة التجارة للقيادات الادارية في موقع الدائرة الرئيس وفروعها في المحافظات (مجموعة واحدة لاغراض البحث) وذلك لدورهم وممارستهم المتشابهة في إنجاز وظائف التخطيط الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية.

ب - الحدود المكانية: دائرة الرقابة التجارية والمالية – وزارة التجارة.

ج - الحدود الزمانية: مدة اعداد البحث الممتدة ما بين (أيلول– كانون الاول/ 2020).

8– ادوات البحث:

اعتمد الباحثان مجموعة متنوعة من الاساليب لجمع البيانات والمعلومات التي تغطي الجوانب النظرية والعملية للبحث وكما يأتي:

أ – **الجانب النظري:** تم أثراء الجانب النظري للبحث بالعديد من المصادر العربية والاجنبية المتوافرة (الكتب، الرسائل والاطاريح الجامعية، البحوث المنشورة والدوريات، الشبكة العالمية (الانترنيت))

ب– **الجانب العملي:** جرى تحليل النتائج التي قدمتها العينة المحددة لأغراض البحث باستخدام الأدوات الرياضية والإحصائية المطلوبة وتوفير نتائج دقيقة يمكن من خلالها مقارنة الجهود العلمية في هذا البحث بأسلوب مختلف باستخدام قائمة الفحص وتحليل النتائج بواسطة الادوات الرياضية والاحصائية . ونبين أدناه المحتوى العلمي والاحصائي للمفردات الواردة في الجدول استمارة الفحص أتفاقاً مع ما قدمه (Wheelen & Hunger,2012) في دراسة وتحليل التخطيط الاستراتيجي وهي :

- ت : بيان التسلسل المعتمد في قائمة الفحص.
- عدد الإجابات : عدد قوائم الفحص الموزعة والمستلمة.
- الدرجة (1 – 10) : درجة الإجابة التي تم الحصول عليها من المديرين.
- معدل الاجابة : معدل إجابات العينة × درجة الأهمية ÷ (10).
- المعيار : الوزن النسبي المقرر لكل فقرة والذي تم صياغته بعد تنقيح آراء المحكمين للقائمة.
- المعدل العام : حاصل ضرب المعيار النسبي × معدل إجابات العينة.

9- المصطلحات الاجرائية للبحث: مايلي تعريف موجز لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية:

أ – **المتغير المستقل (تطبيقات التخطيط الاستراتيجي):** عمليات ادارية لانشطة المنظمة لتحقيق الرؤية والرسالة والاهداف، وذلك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها ووضع الخطط الاجرائية لسد الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه وتوجيه تنمية الفكر الشامل لدى اعضاء المنظمة ببناء رؤية مشتركة وخلق التكامل بين الاهداف الفرعية والرئيسة اهداف للمنظمة ككل.

- ❖ التوجه الاستراتيجي: المسار العام الذي تختاره المنظمة من اجل تحقيق ألاهداف العامة مع الأخذ بنظرالاعتبار الظروف البيئية الخارجية التي تنشط بها بالاضافة الى مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانيات المتاحة لديها .
- ❖ التحليل الاستراتيجي: فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية, وكذلك اختيار أفضل طرائق الاستجابة للتغيرات السريعة فيها واستثمارها باتجاه تحسين أدائها.
- ❖ اتخاذ القرار الاستراتيجي: مجموعة من القرارات والأنشطة يقوم بها المديرون والعاملون من أجل تحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس ينعكس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ب – **المتغير المعتمد (الرقابة الاستراتيجية):** الرقابة الاستراتيجية بانها نوع من انواع الرقابة المنظمية التي تركز على رقابة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتحقق من أنها تعمل بالصورة الصحيحة وتحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها.

ثانياً- بعض الدراسات السابقة: تتضمن هذه الفقرة عرض لبعض الدراسات السابقة لمتغيرات البحث الحالي تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية والتي من شأنها المساهمة في توفير المعلومات وتكوين الرؤية الواضحة لما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج تغني البحث الحالي ومنها :

1 – دراسة (الربيعي،2018): (التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في ادارة الازمات)

تمثلت مشكلة البحث بما يعيشة العالم بأسره من تغيرات ديناميكية تركت آثاراً في نشاطاتها وأهدافها وتوجه المنظمات نحو أهمية إدارة الأزمات من خلال التخطيط الإستراتيجي بإعتباره من الأدوات الأساسية للتعامل مع الأزمات، وان من اهم اهداف الدراسة هو تحديد اهمية التخطيط استراتيجي في نطاق المشاريع , واستهدفت الدراسة القيادات العليا في ديوان محافظة ديالى، (التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات), وإن مستوى إدارة الأزمات والسيطرة عليها يزداد بوجود التخطيط الإستراتيجي.

واعدت الدراسة وفقا للمنهج الوصفي التحليلي، ومن ابرزنتائجها وجود علاقة تأثير وإرتباط ذات دلالة معنوية بين متغيراتها.

2 – دراسة (Kare, et al, 2013) (التخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم)

عرضت مشكلة الدراسة فحص مستوى الارتباط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير اداء المؤسسات.

وهدفت الى فحص مستوى الترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير اداء المؤسسات،أجريت هذه الدراسة في عام (2012، و2013) على عينة متكونة من(677) منظمة تعمل في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية التشيكية والسلوفاكية، وبينت اهم النتائج ترابطاً بين مستوى التخطيط الاستراتيجي

ومعايير اداء المؤسسات (الدوران والتكاليف والربح والاستثمارات ومدة العقود) ووجود تأثير ايجابي واضح للاستراتيجية في معايير اداء الشركات.

3 – دراسة (السامرائي، 2017): انعكاس ادارة الوقت على فاعلية العمل الرقابي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

تمثلت مشكلة الدراسة بوجود تأخر في انجاز التقارير الرقابية الناتجة عن اعمال الرقابة والتدقيق في الجهات الخاضعة للرقابة واهم اهداف الدراسة التوصل الى آلية لادارة الوقت تسهم في تعزيز فاعلية العمل الرقابي في الوقت المحدد وشملت الدراسة ديوان الرقابة المالية الاتحادي، وأعدت وفقا للمنهج الوصفي التحليلي، وكانت اهم نتائجها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الوقت وفاعلية العمل الرقابي ووجود علاقة تاثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المبحوثة.

4– دراسة (Kuye & Oghojfor, 2011): الرقابة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في الصناعة التحويلية.

تمثلت مشكلة الدراسة في مدى امكانية اسهام المنظمة وفرق عملها التقويمية في تحديث عمليات تقويم الاداء الرقابي بالشكل الذي يحسن من الاداء الكلي للمنظمة، ويواكب المتغيرات البيئية للمؤسسات الخاضعة لرقابتها، تمثلت عينة الدراسة (670) من العاملين في الشركات الصناعية، وتبين وجود علاقة معنوية بين الرقابة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، ووجود فرق كبير بين أداء الشركات منخفضة الرقابة وأداء الشركات عالية الرقابة الإستراتيجية.

المبحث الثاني

المرتكزات الفكرية لمتغيرات البحث

اولاً – تطبيقات التخطيط الاستراتيجي:

تتضمن هذه الفقرة استعراض الاسس الفكرية لتطبيقات لتخطيط الاستراتيجي وكالاتي :

1– مفهوم التخطيط الاستراتجي:

ان الطبيعة المتغيرة والمعقدة لكافة المنظمات الربحية وغير الربحية والتغيرات في البيئة الداخلية لتلك المنظمات، جعلت من تبني او اعتماد التخطيط الإستراتيجي قضية ذات أهمية قصوى. ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي ينظم بموجبها الإقرار والتحليل لعمليات ورسالة المنظمة ولأهدافها العامة والإستراتيجيات، واعتماداً على هذا الأساس توزع الموارد (ناجي،29:2000)، كما يعرف بأنه عملية مراجعة الظروف السوقية واحتياجات المستهلكين والحاجة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (الفرا وأخرون،74:2003)، والتخطيط الاستراتيجي سلسلة عمليات تتميز بالديناميكية المرنة وقدرتها على إحداث التغير على وفق سياقات محددة من السياسات الإستراتيجية بالاستناد الى أهداف معينة يمكن لها أن تحقق متطلبات محددة بشكل متعاقب تمكنها من التدخل الكمي والنوعي لملامح منظور بعيد المدى مكانياً وزمانياً ، ويمكنها من العمل بمستويات هرمية مختلفة دولية وإقليمية ومحلية (الزبيدي،2:2011)، ويعرف ايضاً بانه العملية المنظمة والمنسقة والتي تعتمد على بيانات الحاضر لرسم الصورة المستقبلية اعتماد على التفكير المنطقي الممنهج لتحويل الخيارات المتاحة الى خطط وسياسات وبرامج ومن ثم العمل على متابعة تنفيذ تلك الخطط وقياسها (المحمدي، 88:2016)، ويعرف بأنه النقلة النوعية في ممارسة التخطيط الذي يرتبط بالفكر والممارسة لأنجازعمل إداري كفوء ومقترن بالمنظور المستقبلي للتعايش مع متغيرات المستقبل وكيفية التعامل معها (الكناني، 178:2017).

2- اهمية التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي باهمية كبيرة كونه من أهم الوظائف الادارية في بيئة العمل وأنه يساهم في المحافظة على راس المال، أذ يعمل على مراجعة ضمنية للأداء ويحرص دائماً على استمرارية التطوير التي تساهم في تحقيق أفضل النتائج، كما ويساهم في تسيير الخطة على الطريق السليم للرؤية العامة.

إن أستخدام التخطيط الإستراتيجي يتأكد على نطاق واسع في منظمات الاعمال على مختلف أنواعها وأنشطتها، وتكمن أهميته في التركيز على العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بشكل يضمن لها النجاح في تحقيق رسالتها، ولتحقيق النجاح لابد من قيام المنظمة بدراسة البيئة وتقويمها بهدف التعرف على التغيرات الحاصلة والمحتملة في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وكذلك تتضح أهميته في تحديد وصياغة الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمات لتكون الأساس والمنطلق في توجيه العمليات والوظائف الإدارية ويساعد أيضا في رفع مستوى الوعي بالتغيير الحاصل في البيئة الخارجية، كما ويساهم في تنمية طريقة التفكير في رسالة المنظمة والقدرات الخاصة بها والفرص المتاحة أمامها لأغتنامها. ويؤكد التخطيط الإستراتيجي على أهمية إدارة الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المنظمة فضلا عن التكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها المنظمة (اللوح,19:2007).

وأشار (داود،2019: 9) أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة في تصميم المخرجات التي تقدم للعاملين وتتمثل في المساعدة في الحفاظ على رأس المال ومتابعة الأداء لأنشطة المنظمة وتحديد الفترة الزمنية لتنفيذ

العمل بالاستناد على الخطة الإستراتيجية الموضوعة والمساهمة في تصميم خطوات العمل الخاصة بها وكذلك تقدم منطلق جيد لتقييم الموازنات والعمل على جعل المديرين أكثر ابتكاراً، وبناء رؤية واضحة وسليمة للمنظمة إضافة الى المعرفة التامة بالموارد المتوافرة لدى المنظمة والعمل على استثمارها بشكل أمثل وصولاً لتحقيق التكامل بين الأفراد العاملين ورسم الصورة الكلية للمنظمة وتحقيق التوازن بين التفكير والتخطيط والتنفيذ ومتطلبات العملية التنفيذية والعمل على جعلها أكثر سرعة وثباتا.

3– تطبيقات التخطيط الاستراتيجي:

أن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالطريقة الصحيحة لابد وأن يعتمد مجموعة من الوظائف المهمة، وهي:

أ - التوجه الاستراتيجي:

أن التوجه الإستراتيجي هو قيادة الجماعة نحو الاتجاه الذي يرشد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، وهو يتضمن تقاسم المعلومات ونشرها في المنظمة، وكذلك تخصيص الموارد والتي تكون موجهة صوب تحقيق التوجه الإستراتيجي (Menguc & Auh,2005:335)، ويرى (الدهدار،51:2006) أنه الطريقة التي سيتم من خلالها إنجاز الأهداف الإستراتيجية ، وتسعى إلى تعزيز العناصر الإيجابية للكفاءات التشغيلية للمنظمة وفي ذات الوقت تؤدي إلى تخفيض العناصر ذات الأبعاد السلبية والمؤثرة على عملها ويجب أن تكون التوجهات الإستراتيجية موجه نحو الأهداف الاستراتيجية وتخدم بشكل مباشر عملية إنجازها, وبين (مقراش،75:2015) أنه المسار العام الذي تختاره المنظمة من أجل تحقيق الأهداف العامة مع الأخذ بنظر الاعتبار الظروف البيئية الخارجية التي تنشط بها بإلاضافة الى مواردها المتاحة والتقيد بالإمكانيات المتاحة لديها.

ب - التحليل الاستراتيجي

ويتمثل في العمليات التي يطورها المديرون الاستراتيجيون فهما" للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية وفهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل (عوض،39:2004). ويستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق العمل في بيئتها الخارجية، وكذلك اختيار أفضل طرائق الاستجابة للتغيرات السريعة فيها واستثمارها باتجاه تحسين أدائها (سعد، 87:2010) إذ إن معرفة المنظمة لبيئتها الداخلية يمثل القدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف في مواردها وأنشطتها المختلفة ومعرفتها لبيئتها الخارجية يتمثل في قدرتها على تشخيص الفرص والتهديدات المحتملة, في حين تمثل الاستجابة المثلى للتغيرات البيئية هي تلك التي تسنح بتقوية نقاط القوة وتعزيزها بغية استخدامها في استثمار الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة, فضلاً عن محاولة تجنب نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن (السيد،91:1993).

ج – اتخاذ القرار الاستراتيجي:

القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تتضمن تجميع لموارد المنظمة على المدى الطويل وتطوير مواردها الجديدة لضمان التقدم المستمر للمنظمة (الجارحي، 464:2000)، ويشير الى اساليب القيادة لتحقيق الاهداف والغايات وتتضمن التعريف برسالة المنظمة وانشطتها ومنتجاتها والأسواق التي سوف يتم العمل بها والوظائف التي يتم ادائها والسياسات الرئيسة التي تحتاج إليها المنظمة من اجل تنفيذ هذه القرارات وتحقيق الأهداف طويلة الأجل (كنعان، 252:2009)، والقرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تشمل عملية تخصيص ما يجب أن تكون عليه الأهداف العامة للمنظمة، وهذا النوع من القرارات يبتغي تقديم الإجابة على سؤال رئيس يتعلق بما هو غرض المنظمة، وبتعبير اخر الى اين يجب ان تسير المنظمة (الجزيري،72:1993)، وتعتبر القرارات الإستراتيجية بأنها قرارات غير مبرمجة وغير روتينية، ومعقدة تحدد توجة المنظمة في الأمد الطويل وذات تأثير كبير على المتغيرات البيئية، كما يتطلب منها اعادة تخصيص الموارد الأساسية للمنظمة ويتم اتخاذها بصفة أساسية في المستويات الإدارية والعليا.

ثانياً - الرقابة الاستراتيجية :

توضح هذه الفقرة المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للرقابة الاستراتيجية وكما في الاتي:

1 - مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

يرى (ادريس، والغالبي,171:2011) نقلاً عن (Certo& Peter,1995:139) أن الرقابة الإستراتيجية تعد نوعاً خاصاً من أنواع الرقابة التنظيمية إذ تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية لغرض التأكد من أن هذه العمليات تتم وفق الأسس السليمة. وأن عمليات الرقابة الإستراتيجية هي عمليات مستمرة تتأكد الإدارة العليا بموجبها من أن الاعمال تسير بصورة صحيحة وفق المؤشرات العامة، دون معرفة التفاصيل التي يمكن أن تعتمد في الأنواع الأخرى للرقابة، والرقابة الإستراتيجية تركز أساساً على مخرجات العملية التخطيطية والتي تجري ضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية تأتي مطابقة لما مخطط لها ومسيطرة عليها بطريقة توفر ضمانا للنجاح.

إن الهدف الأساس للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لانجاز أهداف المنظمة الأساسية من خلال عمليات الرقابة والتقييم لعمليات الإدارة الإستراتيجية. وبما أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تبدا بتحليل بيئة المنظمة وتحديد الإتجاه الإستراتيجي ومن ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ، فإن الرقابة الإستراتيجية تعطي تغذية راجعة للتأكد من أن كافة المراحل العمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة وكفوءة وفاعلة وتعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح .

عرف (الدوري،318:2005) نقلاً عن (Samuel,1973:244) الرقابة الاستراتيجية بانها نوع من انواع الرقابة المنظمية التي تركز على رقابة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتحقق من أنها تعمل بالصورة الصحيحة وتحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها.

وعرفها (Wright,Kroll&Parnell,1996:244) الرقابة الإستراتيجية بأنها تحديد لمدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح وهل ان هذه الأهداف ممكنة التحقق مثلما خطط لها، وأن من مهام الرقابة العمل على إعادة تكييف إستراتيجية المنظمة لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها.

وعرف (الحسيني،220:2000) الرقابة الإستراتيجية نظام يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحققه المنظمة في تحقيق الأهداف، وكذلك المساعدة في تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى متابعة واهتمام اكثر.

2 - أهمية الرقابة الإستراتيجية

تتمثل أهمية الرقابة الإستراتيجية في إطارها العام إلى التعرف على نقاط الخلل والضعف في الأداء فضلاً عن معرفة مدى قدرة المنظمة على إنجاز ألاهداف بكفاءة وللرقابة أغراض متعددة في منظمة الأعمال، ويمكن أن نوجز أهمية الرقابة الإستراتيجية في (Schermerhorn,2005:202)

أ- مساعدة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، خصوصا وأن البيئة اصبحت تتسم بالتعقيد و الاضطراب، وأن منظمات الأعمال لا تستطيع باستمرار تحقيق أهدافها بدون ظهور مشكلات معينة، لذلك تأتي دور العملية الرقابية لمساعدة منظمات الأعمال لغرض التهيؤ للتغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة.

ب - تساهم الرقابة الإستراتيجية في تقليل وتراكم الأخطاء وتزايدها، فالأخطاء الكبيرة في الغالب تبدأ صغيرة وبسيطة وإذا لم يتم معالجتها في حينها فقد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجة للمنظمة.

ج - تزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التعقيد التنظيمي، إن التعقيد التنظيمي حالة مرافقة كلما كبر حجم المنظمات وازداد استخدام وسائل التكنولوجيا فيها، لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساعد على زيادة قدرة المنظمة في تبسيط هذا التعقيد ويمكن الإدارة من التعامل معه.

د- يساهم النظام الرقابي في تخفيض التكاليف لان فعالية هذا النظام مرتبطة بقدرة الإدارة الإستراتيجية على جعل التكاليف بأدني حدودها وذلك من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التلف والمحافظة على الجودة .

وأشار (Bennett ,1996:34) أن أهمية الرقابة الإستراتيجية تتمثل بالآتي :

أ - تحسين كفاءة عمليات التشغيل .

ب - تسهيل عمل إدارة التغيير .

ج - تطويرالثقافة العامة داخل المنظمة .

د - المساهمة في تنفيذ وسائل الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة (quality Management Total) .

3- أهداف الرقابة الاستراتيجية

تهدف الرقابة الاستراتيجية الى تقييم اداء المنظمة لأنشطتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية الحالية, وتوجد عدة اهداف تعمل الرقابة الاستراتيجية الى تحقيقها تتمثل بالآتي: (النصيري,26:2015) (الجوهري،47:2009)

ا - العمل على اكتشاف الاخطاء قبل اتساعها وفور وقوعها، واتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجتها والتصحيح الفوري لها.

ب - العمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتعزيزها وذلك من خلال توفير الحوافز المادية و المعنوية

ج - تحديد المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمة والتعرف على الأسباب الرئيسة التي أدت الى حدوثها وتقديم الحلول المناسبة للتخلص منها .

د - التأكد من أن العمليات الإدارية والفنية تسير على وفق الخطط المرسومة لها .

هـ - التأكد من أداء المسؤوليات بطريقة مثلى بعيدا عن الإسراف والهدر في الانحرافات السلوكية.

و - التعرف على معوقات سير العمل الإداري, واكتشاف الأخطاء, وحالات الانحراف, وسوء التصرف من جانب العاملين, مما يؤثر في كفاية أداء العمل التنفيذي.

ز - التأكد من أن القيادات في المستويات الإستراتيجية والإدارية على دراية بكافة المعلومات الضرورية الخاصة بالمستويات التي يشرفون عليها, لكي تتم عمليات التنسيق والتوجيه، واتخاذ القرارات بصورة سليمة, تحقق في النهاية أهداف السياسة العامة.

ي - التأكد من احترام حقوق الافراد والعاملين, واحترام مبدأ المساواة أمام القانون، والتأكد من أن الخدمات تؤدى للجميع وبأقل قدر ممكن من الإجراءات المتبعة من دون تعسف أو استغلال من قبل السلطات.

4 - مستويات الرقابة الإستراتيجية

تمارس العملية الرقابية الإستراتيجية في منظمات الأعمال وخاصة الكبيرة منهامن قبل مختلف الإدارات ومستوياتها، وتهدف إلى أحكام العمل والسير تجاه تحقيق الأهداف. لذلك فإن هناك ثلاثة مستويات للرقابة الإستراتيجية (Griffin ,2002:616).

أ - **الرقابة الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا :** يطلق على ممارسة الرقابة من قبل الإدارة العليا على الاتجاه الإستراتيجي الكلي للمنظمة وبصورة شمولية بالرقابة الإستراتيجية، وفي إطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام، وكذلك للأعمال والوظائف الرئيسة للتأكد من أن الإستراتيجيات الموضوعة لمختلف المستويات قد حققت أهدافها من خلال عمليات تنفيذ فعالة. إن الرقابة الإستراتيجية تنصب أساسا على طبيعة العلاقة بين المنظمة ومفردات بيئتها الخارجية، والمجتمع الذي تسعى لخدمته.

ب - **الرقابة الهيكلية على مستوى الإدارة الوسطى :** ويطلق على هذا المستوى أيضا بالرقابة التكتيكية Tactical Control، وتهتم أساس بكيفية إنجاز مختلف الجوانب المرتبطة بالتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى وعادة ما تهتم هذه الرقابة أيضا بعناصر الهيكل التنظيمي ومهامها للوصول إلى الغايات المراد تحقيقها في إطار توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات في إطار الهيكل .

ج - **الرقابة العملياتية على المستوى التشغيلي :** هذا المستوى من الرقابة أكثر تفضيلا ويمارس من قبل الإدارات الدنيا والإشرافية وتؤطره فكرة أحكام العملية الرقابية على النشاطات التفصيلية والخطط قصيرة الأمد , هي التي تنفذ في إطار لا يتجاوز السنة الواحدة ولكون الرقابة المالية ذات أهمية كبيرة المنظمات الأعمال، فإنها تقع ضمن إطار الرقابة التشغيلية، والرقابة المالية تتعلق بجوانب الرقابة على الموارد المالية للمنظمة، لذلك تعتبر الموازنات ومراكز المسؤولية الإطار التفصيلي لهذه الرقابة وبشكل عام فإن رقابة العمليات تنصب أساسا على تحويل الموارد والمدخلات إلى منتجات بشكل سلع وخدمات بطريقة كفوءة.

شكل (8)
مستويات الرقابة الاستراتيجية
Source:Griffin.Ricky.W.,"Management",Hougton Company ,2002, P 620

يلاحظ من الشكل أن الرقابة الإستراتيجية ترتبط بالإستراتيجية الكلية للمنظمة، وأن الرقابة الهيكلية أو ما يطلق عليها بالتكتيكية ترتبط بإستراتيجية وحدات أعمال، وأن الرقابة العملياتية أو التشغيلية ترتبط بالإستراتيجية الوظيفية.

5- شروط ومتطلبات الرقابة الإستراتيجية الفعالة

لا يكتب النجاح للرقابة الاستراتيجية اذا لم تتوافر لها مجموعة الشروط والمتطلبات الأساسية ومنها (القطامين،174:2002) (ادريس، والغالبي,174:2011) (المحمدي,218:2016)

أ - يفترض أن يركز النظام الرقابي على القضايا الهامة والأساسية بغض النظر عن صعوبة إيجاد معايير للقياس ملائمة لها.

ب - من الضروري أن تعمل الرقابة على تزويد متخذ القرار بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب وفي اطار الرقابة الاستراتيجية.

ج - التخلي عن الشكل التقليدي والمرتبط بكون النظام الرقابي يعطي كمّا كبيراً وهائلاً من المعلومات في حين أن الأمر يتطلب أن تكون هذه المعلومات مركزة ومفيدة بحيث تتيح للادارة إعطاء الأحكام الدقيقة حول الموقف المراد أتخاذه أو الحالة المطلوب تصحيحها.

د - من المفترض أن تكون هناك مؤشرات للرقابة الاستراتيجية ترتبط وتنسجم مع جوانب الأداء متوسط وقصير الأمد.

المبحث الثالث

التطبيقات العملية للبحث

أولا: وصف خصائص العينة :

يعرض الجدول (3) بعض الخصائص الديموغرافية عن عينة البحث ومنها ان نسبة الذكور في عينة البحث بلغت (77%) وهي اعلى من نسبة الاناث وذلك تبعاً لطبيعة العمل الميداني في مواقع دوائر وشركات الوزارة كافة، وان أعلى نسبة فئة عمرية من (41- 50) بلغت(45%) وهذا يشير الى نضج العينة وذلك ما يساهم بالإجابة بشكل واقعي عن الفقرات الخاصة بأبعاد البحث، اما بالنسبة لحملة شهادة البكالوريوس فقد بلغت أعلى نسبة (78%)، وشكل منصب مسؤول الشعب اعلى نسبة وهي (83%)، وشكلت سنوات الخدمة من (16– 20) اعلى نسبة حيث بلغت (35%).

الجدول رقم (3)
وصف عام لخصائص العينة

الخصائص		التكرار	النسبة %	الترتيب
النوع الاجتماعي	ذكر	46	77	1
	اثنى	14	23	2
المجموع		60	% 100	
العمر	40 – 31	19	32	2
	50 – 41	27	45	1
	51 فاكثر	14	23	3
المجموع		60	% 100	
التحصيل الدراسي	ماجستير	3	5	4
	بكالوريوس	47	78	1
	دبلوم	6	10	2
	اعدادية	4	7	3
المجموع		60	% 100	
المنصب الوظيفي	مدير عام	1	2	5
	معاون مدير عام	2	3	4
	مدير قسم	4	7	2
	معاون مدير قسم	4	7	3
	مسؤول شعبة	49	81	1
المجموع		60	% 100	
عدد سنوات الخدمة	10 – 6	2	3	5
	15 – 11	13	22	3
	20 – 16	21	35	1
	25 – 21	14	23	2
	26 سنة فأكثر	10	17	4
المجموع		60	% 100	

المصدر: اعداد الباحثان

ثانيا: دراسة حالة تطبيقية للمتغيرات في الموقع الميداني للبحث

أستكمالاً للتحليلات الاحصائية الواردة في المباحث السابقة وتوثيقاً للجهد العلمي وتركيز نتائج والبيانات والمعلومات التي تم اعتمادها. يعرض هذا المبحث حالة تطبيقية تم دراستها في الموقع الميداني للبحث (الدائرة) باستخدام قائمة الفحص التي جرى إعدادها وتحكيمها لأغراض هذا البحث لكل من المتغيرين (التخطيط الإستراتيجي ، الرقابة على الأداء) وجرى تحليل النتائج التي قدمتها العينة المحددة لأغراض البحث باستخدام الأدوات الرياضية والإحصائية المطلوبة وتوفير نتائج دقيقة يمكن من خلالها مقارنة الجهود العلمية في هذا البحث بأسلوبين مختلفين (التحليل الإحصائي لوصف متغيرات البحث والعلاقة والأثر من جانب والتحليل

الإحصائي الاستكشافي لآراء العينة في المتغيرات المبحوثة ككل ومكانتها في التطبيقات اليومية والدورية للعمل الوظيفي في الدائرة من جانب آخر).

ونبين أدناه المحتوى العلمي والاحصائي للمفردات الواردة في الجدول (27 ، 28) أتفاقاً مع ما قدمه (Wheelen & Hunger,2012) في دراسة وتحليل التخطيط الاستراتيجي وهي :

- **ت** : بيان التسلسل المعتمد في قائمة الفحص.
- **عدد الإجابات** : عدد قوائم الفحص الموزعة والمستلمة.
- **الدرجة (1 – 10)** : درجة الإجابة التي تم الحصول عليها من المديرين.
- **معدل الاجابة** : معدل إجابات العينة × درجة الأهمية ÷ (10).
- **المعيار :** الوزن النسبي المقرر لكل فقرة والذي تم صياغته بعد تنقيح آراء المحكمين للقائمة.
- **المعدل العام** : حاصل ضرب المعيار النسبي × معدل إجابات العينة.

اولاً:- قائمة فحص فقرات المتغير المستقل (تطبيقات التخطيط الإستراتيجي)

يعرض الجدول (1) الفقرات الخاصة بقائمة الفحص والنتائج الرياضية والإحصائية التي تم الحصول عليها إذ أظهرت النتائج أن المعدل العام للإجابة للمتغير المستقل (تطبيقات التخطيط الإستراتيجي) قد بلغ (0.55) وهو مؤشر جيد يؤكد على اهتمام الدائرة المبحوثة بممارسة تطبيقات التخطيط الإستراتيجي واعتباره أحد التوجهات الفكرية أثناء التخطيط لأنشطتها المختلفة .

وتشير النتائج الواردة في الجدول المذكور أنفاً ان الفقرة (9) **(تتجه الدائرة للأداء الإستراتيجي في مستويات الوظيفة العليا وإدارات الأقسام والفروع التابعة لها)** حصلت على أعلى معدل أجابة لآراء العينة المحددة حيث بلغت (87 .0) وهذا يدل على حرص الإدارة في الدائرة المبحوثة على العمل لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وقدراتها وربطها بعمليات التخطيط. بينما حققت الفقرة (3) **(ترتبط الدائرة بجهات متخصصة محلية ودولية في ذات التخصص الوظيفي والإداري لاستدامة التفاعل الخارجي)** على أقل معدل إجابة لآراء العينة المحددة حيث بلغت (24 .0) وهذا يتطلب من الإدارة العمل على ايجاد الاليات للتعاون مع الجهات ذات العلاقة من أجل تطوير أعمالها.

جدول (1)

نتائج قائمة فحص فقرات تطبيقات التخطيط الإستراتيجي

ت	الفقرات	عدد الإجابات	الدرجة										معدل الاجابة %	المعيار	المعدل العام
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
			10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100 %			
1	الدائرة ذات موقع إداري ووظيفي يمتاز بأهميته في النشاط الاستراتيجي للوزارة	10	-	-	3	-	-	2	1	4	-	-	0.60	0.15	0. 90
2	تشكل الدائرة الجهة المتخصصة في رقابة النشاط التجاري العراقي عموماً	10	-	-	4	1	2	3	-	-	-	-	0.44	0.15	0. 66
3	ترتبط الدائرة بجهات متخصصة محلية ودولية في ذات التخصص الوظيفي والاداري لاستدامة التفاعل الخارجي	10	-	-	3	1	3	2	-	1	-	-	0.48	0.05	0. 24
4	تتجة الدائرة لتنفيذ السياسة المالية والتجارية الصادرة بموجب التشريعات العراقية بدقة	10	-	-	3	-	1	-	-	6	-	-	0.62	0.10	0. 62
5	تواجه الدائرة تحديات محلية وخارجية في تنفيذ استراتيجتها وتحقيق أهدافها	10	-	-	3	-	1	1	-	5	-	-	0.60	0.05	0. 30
6	تنظم الدائرة أعمالها على وفق برامج علمية متخصصة (ادارية ، فنية) وتعتمد التخصص في الوظيفة ومن يشغلها	10	-	-	3	-	1	-	2	4	-	-	0.60	0.05	0. 30
7	تحرص الدائرة لتطوير أعمالها باستمرار ومواكبة تحديث فرص العمل والتكنولوجيا المستخدمة	10	-	-	2	2	-	2	-	4	-	-	0.58	0.10	0. 58
8	تسعى الدائرة للاعمال الالكترونية واستخدام برامج الحاسوب المتخصصة لتطوير الأداء التجاري والمالي للوزارة والعراق عموماً	10	-	-	2	4	-	-	1	3	-	-	0.53	0.10	0. 53
9	تتجه الدائرة للأداء الإستراتيجي في مستويات الوظيفة العليا وإدارات الأقسام والفروع التابعة لها	10	-	-	2	1	2	1	-	4	-	-	0.58	0.15	0. 87
10	تستخدم الدائرة أساليب متطورة علمياً في تحليل البيانات وتوفير قاعدة سليمة للقرار الإستراتيجي	10	-	-	3	-	2	3	2	-	-	-	0.51	0.10	0. 51
	المستوى الكلي للتخطيط الإستراتيجي	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00	0.55

المصدر: إعداد الباحة بتصرف والرجوع الى (Wheelen & Hunger ,2012) في تحديد أعمدة الجدول **n=10**

ثانياً : قائمة فحص فقرات المتغير المعتمد (الرقابة الاستراتيجية)

يعرض الجدول (2) الفقرات الخاصة بقائمة الفحص والنتائج الرياضية والإحصائية التي تم الحصول عليها إذ أظهرت النتائج أن المعدل العام للإجابة للمتغير المعتمد (الرقابة الاستراتيجية) قد بلغ (0.58) وهو مؤشر جيد للأداء العام للدائرة المبحوثة كونها تمثل الجهة الرقابية الوحيدة المسؤولة عن مراقبة الأنشطة المختلفة للدوائر والشركات العامة التابعة للوزارة كافة.

وتشير النتائج الواردة في الجدول المذكور آنفاً أن الفقرة (5) **(المعايير الرقابية المستخدمة تناسب الأعمال التي يتطلب رقابتها)** حصلت على أعلى معدل إجابة لآراء العينة المحددة حيث بلغت (0.93) وهذا يدل على أن الإدارة في الدائرة المبحوثة على معرفة والإلمام بطبيعة المهام التي يتطلب القيام بها وصولاً لتحقيق الأهداف الموضوعة. بينما حققت الفقرة (8) **(تحرص الدائرة على تطوير وظيفة الرقابة والمعايير الرقابية وفقاً للتطورات العالمية والمحلية بصددها)** على أقل معدل إجابة لآراء العينة المحددة حيث بلغت (0.26) وهذا يتطلب من الإدارة السعي وبذل المزيد من الجهود من أجل تطوير وظيفة الرقابة وبما يتناسب مع المعايير العالمية والمحلية.

جدول (2)
نتائج قائمة فحص فقرات الرقابة الاستراتيجية

ت	الفقرات	عدد الاجابات	الدرجة										معدل الاجابة %	المعيار	المعدل العام
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
			10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100 %			
1	تشكل الرقابة الوظيفة والادارية الاكثر اهتماماً في أعمال الدائرة	10	-	-	3	-	-	-	2	5	-	-	0.63	0.10	0. 63
2	توزع وظيفة الرقابة الى المستويات الإدارية على وفق درجة المسؤولية لكل مستوى	10	-	-	3	-	1	2	-	4	-	-	0.58	0.10	0. 58
3	تعتمد أنواع رقابية في وظيفة الرقابة التي تمارسها الدائرة (رقابة مالية – رقابة تجارية – اجراءات)	10	-	-	3	-	-	-	1	6	-	-	0.64	0.10	0. 64
4	تعتمد الدائرة معايير رقابة محلية ودولية في الأداء الرقابي لجهودها	10	-	-	1	1	4	2	2	-	-	-	0.53	0.10	0. 53
5	المعايير الرقابية المستخدمة تناسب الأعمال التي يتطلب رقابتها	10	-	-	1	1	2	-	3	3	-	-	0.62	0.15	0. 93
6	تحدد الانحرافات (الفجوات) بين الرقابة والأداء الفعلي بدقة وأمانة	10	-	-	2	-	3	-	3	2	-	-	0.58	0.10	0. 58
7	تحرص الدائرة على معالجة الانحرافات بسرعة وفق إجراءات إدارية معتمدة	10	-	-	3	-	2	2	-	3	-	-	0.55	0.10	0. 55
8	تحرص الدائرة على تطوير وظيفة الرقابة والمعايير الرقابية وفقاً للتطورات العالمية والمحلية بصددها	10	-	-	2	2	3	-	-	3	-	-	0.53	0.5	0. 26
9	تتخذ الدائرة الإجراءات المناسبة بحق المخالفين والمقصرين في واجباتهم الإدارية	10	-	-	1	2	1	-	2	4	-	-	0.62	0.10	0. 62
10	تعتمد الدائرة أسلوب الرقابة المناسب على وفق جداول زمنية في تنفيذها وكذلك مدة الرقابة التي تستغرقها كوظيفة	10	-	-	3	1	1	2	-	3	-	-	0.54	0.10	0. 54
	المستوى الكلي للأداء الرقابي	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00	0.58

المصدر: إعداد الباحثة بتصرف والرجوع الى (Wheelen & Hunger ,2012) في تحديد أعمدة الجدول
n = 10

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

كانت أهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من الجوانب النظرية والنتائج العملية للبحث كما يلي:

1- تعد تطبيقات التخطيط الاستراتيجي أحدى الممارسات المهمة التي يجب على القيادات الادارية الالتزام بها لدورها في انجاح وتحقيق طموحات المنظمة في المجالات كافة.
2- يتأكد دور تطبيقات التخطيط الاستراتيجي باعتبارها الركيزة الاساسية لتنفيذ برامج وخطط وموازنات المنظمة بالشكل المطلوب وتحقيق الاثار الايجابية في الرقابة الاستراتيجية.
3- يجري التخطيط لتحديد اولويات العمل وفقاً لما يتوافر لدى الادارة العليا من موارد بشرية ومادية ومالية.
4- تحرص الادارة العليا على تطوير خبرات العاملين عبر الاساليب المتاحة وتشكيل وترسيخ قدرات فاعلة تمكن الموظف من اداءه اليومي.
5- يجري التنسيق لايجاد سبل للعمل المشترك مع الجهات ذات الاختصاص الوظيفي والإداري في مجالات تطبيقات التخطيط الإستراتيجي من أجل ديمومة العمل وتطويره في مختلف المجالات.
6- حرص القيادات الادارية على تحديد المعايير الاستراتيجية الشاملة لكافة مراحل وخطوات الرقابة الاستراتيجية.
7- تتأكد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي باعتباره عنصراً مهماً في التحقق من ان ما تم تنفيذه ومقارنته يتطابق مع الأداء المخطط له.
8- الحاجة الى بذل المزيد من الجهود والتخطيط لكشف الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف.
9- الحاجة الى تطوير وظيفة الرقابة وبما يتلاءم مع المعايير الرقابية الدولية وفقاً للتطورات العالمية والمحلية من أجل الحفاظ على حسن سير الرقابة على الأداء وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة.
10- يظهر التأثير الفاعل للتخطيط الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية وفاعلية الأداء المنظمي وتأكيد ذلك في البرامج والإستراتيجيات المتبعة.

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها البحث تبلورت التوصيات الاتية:

1- تأكيد إجراء تطبيقات وظائف التخطيط الإستراتيجي كونه الوسيلة لتطوير وتحسين الرقابة الاستراتيجية ودورها في المضي صوب أهدافها بكل قوة وثبات.
2- ضرورة تأهيل العاملين في مختلف المستويات الوظيفية بما يتلاءم مع المتطلبات الحالية والمستقبلية والإلمام بكافة متطلبات العمل الجديدة وتجنب الوقوع في المشكلات.
3- السعي لإيجاد آليات للعمل المشترك مع الجهات المتخصصة المحلية والدولية في ذات التخصص الوظيفي والاداري من اجل تحقيق الاستدامة والتفاعل مع البيئة الخارجية واساليب ناجعة لتحليلها.
4- العمل على تحديد المعايير للرقابة الاستراتيجية والبحث عن المناسب منها لأطول فترة زمنية ممكنة وملائمة للتطبيق وضمن موارد وقدرات المنظمة.
5- ضرورة وضع اساليب جديرة بالثقة في قياس الأداء ومقارنته بالمعايير توفر إجابات واضحة وكافية تسهم بإنجاز الخطوة التالية من عملية الرقابة الاستراتيجية وهي أتخاذ إجراءات الفعل التصحيحي .
6- استمرار معالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط له وردم الفجوة الحاصلة بينهما.
7 – التأكيد على تطوير وظيفة الرقابة والتخطيط لأستيعاب التطورات العالمية والمحلية من اجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
8 – تعزيز الرقابة ككل وإشاعته كثقافة وممارسة مستمرة مع الأداء الفعلي المنجز، وأبعاده عن ممارسة اصطياد الأخطاء أو الانحرافات واحضار هذه الثقافة في عمليات اتخاذ القرارات الادارية.

ثالثاً : المقترحات

في ضوء دراسة الدبلوم العالي للتخطيط الاستراتيجي في مرحلة الكورسات والبحث تبلورة لدينا القناعات الاتية :-

1 – الجهود المبذولة من قبل الجامعة وبالاخص قسم ادارة الاعمال تنسجم مع طبيعة ومتطلبات دراسة الدبلوم العالي للتخطيط الاستراتيجي ونقترح ان يتم تعزيز الجانب العملي في مرحلة الكورسات ليتلائم اكثر مع طبيعة العمل في وزارات ودوائر الدولة .

2 – مفاتحة الجهات المعنية من اجل بخصوص تحويل الدراسة من (دبلوم عالي) الى (ماجستير) وذلك دعماً للطلبة (الموظفين) وليتمكنوا من اكمال دراسة الدكتوراه فيما بنفس التخصيص خدمةً للمؤسسات التي يعملون بها .

3 – العمل على حث وزارات ودوائر الدولة للاهتمام بخريجي الدبلوم العالي للتخطيط الاستراتيجي من الجهات التي أستحداث الدراسة .

المصادر

اولاً – العربية :

1– الجارحي ، ابراهيم ابو النور ، (2000) ، **"مبادئ الإدارة الاستراتيجية"** ، دار النهضة العربية ، القاهرة.

2– الفرا ، ماجد محمد ، وعاشور ، يوسف ، وابو معمر ، فارس ، (2003) ، **"الإدارة : المفاهيم والممارسات"** ، افاق للطباعة والنشر والتوزيع ، غزة.

3– اللوح ، عادل ،(2007) ، **"معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير، غزة.

4- داود ، فضيلة سلمان ، (2019) ، **"التخطيط الاستراتيجي : مفاهيم معاصرة ودراسة حالة"** ، دار السيسبان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، بغداد.

5 – سعد ، محمد حسام ، (2010) ، **"أثر البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجيات"** ، مركز تطوير الاعمال، بحث منشور في الشبكة الدولية للمعلومات (الانتلانيت) www.kenanaonline.com/bdc/ctatweer .

6 – عوض،محمد احمد،2004،**"الادارة الاستراتيجية:الاصول والاسس العلمية"**، الدار الجامعية،ط 2، الاسكندرية.

7 – كنعان,نواف،**(2005),"اتخاذ القرارات الادارية: بين النظرية والتطبيق"**،دار النشر والثقافة، ط 1،عمان.

8 – مقراش، فوزية، (2015)، **"اثر الإدارة بالذكاءات على التوجة الاستراتيجي – دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"** ، رسالة دكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر – بسكرة – الجزائر.

9 - الجزيري ، خيري علي ، (1993) ، **"وظيفة التخطيط"** ، دار النهضة العربية ، القاهرة.

10 - ناجي ، شوقي ، (2000) ، **"ادارة الاعمال"** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.

11 – المحمدي,سعد علي ريحان،2016،**"الادارة الاستراتيجية:اساسيات ومبادئ الادارة الاستراتيجية (التكوين الاستراتيجي والتحليل البيئي)"**،عمان – الاردن،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،ط1.

12 – الدهدار ، مروان حمودة ، (2006) ، **"العلاقة بين التوجة الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية – دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"**،رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة.

13 – الزبيدي ، مصطفى جليل ، (2011) ، **"التخطيط باليات المدافعة"** ، معهد التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا ، جامعة بغداد .

14 – السيد،اسماعيل محمد،**(1993)**،**"الادارة الاستراتيجية:مفاهيم وحالات تطبيقية"**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية .

15 – الكناني، كامل كاظم بشير، (2017) ، **التخطيط الاستراتيجي"**دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية" ، ط1 ، بغداد.

16 – ادريس ، وائل محمد صبحي ، و الغالبي ، طاهر محسن منصور ، (2011) ، **"الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم – العمليات"** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان.

17 – الجوهري ، السيد محمد ، (2009) ، **" دور الدولة في الرقابة على مشروعات الاستثمار"** ، دار الفكر الجامعي ، ط 1 ، الإسكندرية.

18 – الحسيني ، فلاح حسن عداي ، (2000) "الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة" ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.

19 – الدوري ، زكريا مطلك ، (2005) ، **"الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسة"** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان.

20 – القطامين ، احمد ، (2002) ، **"الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية"** ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان.

21 – المحمدي ، سعد علي ريحان ، (2016) ، **"الإدارة الاستراتيجية : اساسيات ومبادئ الإدارة الاستراتيجية"** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان.

22 – النصيري ، قاسم حبوب عباس ، (2015) ، **"الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط في تحسين اداء الهيئات المحلية"** ، بحث مستل من رسالة ماجستير ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (21) ، العدد (83) ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .

ثانياً : الاجنبية

23–- Bennet , R., (1996) , **"Corporate and Business Plannung"** ,pitman Publishing London.

24 – Certo , Samuel C., Paul Peter , J., & Otten Smeyer , Edward , (1995) , **" The Strategic Management Process"** , 3rd – Ed , Prentice – USA , Austen Press , Irwin Inc.30 – Auh , S., & Menguc , B., (2005) **, "The Influence of Top Management Team Functional Diversity on Strategic Orientations : The Moderating Role of Environmental Turbulence and Interfunctional Coordination"** , International Journal of Research in Marketing.

24 – - Griffin , Ricky , W., (2002) , **"Management"** , Houghton Company.

25 - Samuel C. & Peter P. , (1973) , **" The Strategic Management Process"** , 3rd.ed., New York : MCGAW – Hill.

26 - Schermerhorn , J . R .,(2005) , "**Management"** , 8th ed ., U.S.A., John Wiley & Sons Inc.,

27 - Wright , P., & Kroll, M. J. & Parnell, J., **"Strategic Management : Concept and Cases"** , OP.CIT

Strategic Planning Applications in Strategic control

A field study at the Commercial and Financial Control Department – Ministry of Commerce

Assistant Professor Dr.Muhammad Husayn Ali Husayn Al.Janabi
Shaimaa Yaseen Ali

Abstract:

The research aims to determine the levels of relationship and statistical impact and what is expressed in the applied cases of strategic planning with its sub-variables (strategic orientation, strategic analysis, strategic decision-making) in strategic control, in one of the main departments in the Ministry of Commerce, as these two variables depend on the research to confirm the importance and role of Each of them affects the general performance of the department and its effectiveness in the commercial and financial performance of the ministry and the general economic activity.

The research stems from the problem of poor keeping pace with the technical and administrative requirements in the general performance of the departments of the surveyed department (Commercial and Financial Control Department) and its branches in the governorates, as well as the weakness of attribution and support for senior management and the availability of material and human capabilities to develop performance in them. This research effort is focused on how to overcome and mitigate these obstacles. To activate and activate the role of strategic planning and determine its functional impact on the performance of the research community

The size of the community and the research sample selected intentionally reached (10) employees with close job grades, distributed to them (10) examination forms. The required mathematical and statistical tools were used and accurate results were provided through which the scientific efforts in this research could be compared in a different way using the checklist and analysis of the results by mathematical tools. and statistics to analyze the answers of the sample, and then interpret those analyzes that confirmed the premises and hypotheses of the research in the relationship and influence between its variables and revealed a number of results, the most important of which was (the impact of strategic planning applications on strategic control, which indicates the need for senior management to work on designing programs and policies that adapt to strategies and their activities Her own.(

The main terms of the research: strategic planning, strategic control

……..
…….
…….