

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

”الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة“

Strategic Control and its Successful Requirements in
the Largest Universities in Gaza Strip

إعداد الباحث

عاهد بسام الفرا

إشراف

الدكتور / أكرم إسماعيل سمور

قدم هذا البحث إسْتَكْمَالاً لِمُتَطَلَّبَاتِ الْحَصُولِ عَلَى دَرْجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ

ـ 1436 هـ - 2015 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَبِّرَ اللَّهُ عَمَلَكُمْ

وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتَرُّ دُونَ إِلَى عَالَمٍ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَبَيْنَ بَيْنَكُمْ بِمَا كُنْتُمْ

"تَعْمَلُونَ"

(الْتَّوْبَةُ: 105)

الإِنْدَاد

إلى الذي شق نور رسالته ظلمات الكون، فأضاء مشارق الأرض ومغاربها بعلمه وعمله وأخلاقه، حبيب القلوب وطبيعتها، رسول الله عليه أفضـل الصلة والسلام ...

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمره والدي العزيز ..

إلى مروح الحياة وسر الوجود، إلى من كان حناته بـاسم جراحـي، والـدـتي الغـالية... .

إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من أحبت . . .

إلى شمعاتٍ تيرٍ ظلمة حياتي، إلى من أكرمني الله بهم، إخواني الأعزاء (عميد، عدي، عبادة) . . .

إلى من لا تحلوا الحياة بدونهم أعمامى وعماتى وأخواتى وخالاتى وأبنائهم وبناتهم . . .

إلى من أمرى التفاؤل بعيتهم، والسعادة في صحتهم، جميع من يحملون إسم جدي الحاج حسن الفرا...

إلى من شجعني دائمًا بسوءهم واهتمامهم، إلى أصحاب النوايا الصادقة، أصدقائي وأحبابي ...

إلى مشاعل العلم والأدب، أستاذتي الكرام ...

الباحث

عاهد بسام الفرا

شكر وتقدير

"وَإِذْ تَأْذَنَ رَبُّكُمْ لِئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" (سورة إبراهيم: 7)

وإنطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فمتعنا اللهم بالنظر إلى وجهك الكريم، فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو -عز وجل- أحق بالشكر والثناء وأولى بهما. وأصلي وأسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد الهادي الأمين وبعد:

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذى الفاضل الدكتور/ أكرم إسماعيل سمور والذي لم يدخل علي بالجهد والتوجيه فكان نعم الموجه، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من: الأستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفرا والدكتور/ نبيل عبد شعبان اللوح حفظهما الله،،، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة والحكم عليها وإثرائهما بلاحظاتهما السديدة رغم أعبائهما الأكademie والإدارية.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني في خروج هذا العمل إلى النور: أخي عبادة وزميلي عبد الجود الأغا والأخوة/ عبد الساتر عايش ومازن حمدان ومسلم أبو قينص.

وما توفيقك إلا من الله تعالى

الباحث

عاهد بسام الفرا

قائمة المحتويات

أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ت	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
خ	قائمة الملاحق
د	الملخص
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	الفصل الثاني
7	الإطار النظري
8	المبحث الأول
8	تعريف عام بالإدارة الإستراتيجية
9	مقدمة
9	مفهوم الإدارة
9	مفهوم الإستراتيجية
9	مفهوم الإدارة الإستراتيجية
10	أهمية الإدارة الإستراتيجية
11	المستويات الإستراتيجية
13	عمليات الإدارة الإستراتيجية
16	التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية.....	17
المبحث الثاني.....	19
تعريف بالرقابة الإستراتيجية.....	19
المقدمة.....	20
مفهوم الرقابة.....	20
مفهوم الرقابة الإستراتيجية.....	21
الرقابة التنظيمية والإستراتيجية والمالية.....	22
أنواع الرقابة الإستراتيجية.....	22
أهمية الرقابة الإستراتيجية.....	25
مستويات الرقابة الإستراتيجية	25
عملية الرقابة الإستراتيجية.....	27
تعليمات تصميم أنظمة الرقابة.....	32
أساليب الرقابة الإستراتيجية	33
أشكال الرقابة الإستراتيجية.....	33
مجالات الرقابة الإستراتيجية	35
من الرقابة المالية إلى الرقابة الإستراتيجية	36
مشكلات وصعوبات تواجه الرقابة الإستراتيجية.....	38
المبحث الثالث.....	39
تعريف بمتغيرات الدراسة والجامعات محل الدراسة.....	39
المقدمة.....	40
أولاً: قياس الأداء.....	40
ثانياً: تقييم الأداء.....	48
ثالثاً: نظم المعلومات الإدارية.....	51
رابعاً: إدارة الموارد البشرية.....	53
خامساً: الجامعات محل الدراسة.....	55
الفصل الثالث.....	58
الدراسات السابقة	58
الدراسات الفلسطينية.....	59

64	الدراسات العربية.....
68	الدراسات الأجنبية.....
71	التعقيب على الدراسات السابقة.....
71	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة.....
73	الفصل الرابع.....
73	منهجية الدراسة.....
74	المقدمة.....
74	منهج الدراسة.....
75	مجتمع الدراسة.....
76	الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.....
80	أداة الدراسة.....
82	صدق الاستبانة.....
89	ثبات الاستبانة.....
91	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....
93	الفصل الخامس.....
93	نتائج الدراسة الميدانية.....
94	المقدمة.....
94	المحك المعتمد في الدراسة.....
95	إختبار الفرضيات.....
117	الفصل السادس.....
117	النتائج والتوصيات.....
118	المقدمة.....
118	النتائج.....
121	النوصيات.....
122	دراسات مقتربة.....
123	قائمة المراجع.....
130	الملاحق.....

قائمة الجداول

جدول رقم (1) مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.....	13
جدول رقم (2) خصائص الأنواع الأربع من الرقابة الإستراتيجية.....	31
جدول رقم (3) مناطق إستراتيجية تصلح للإستخدام كمجالات مختارة للرقابة.....	36
جدول رقم (4) الفرق بين الرقابة الإستراتيجية والرقابة الإدارية التقليدية.	37
جدول رقم (5) مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة	42
جدول رقم (6) الفرق بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة.....	45
جدول رقم (7) توزيع مجتمع الدراسة في الجامعات محل الدراسة.....	75
جدول رقم (8) عينة الدراسة.....	76
جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب الجنس	76
جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	77
جدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	78
جدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	78
جدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	79
جدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب جامعة الدراسة.....	80
جدول رقم (15) مقياس ليكرت الخماسي	81
جدول رقم (16) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المعايير الإستراتيجية والدرجة الكلية للمجال ...	83
جدول رقم (17) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال قياس الأداء الفعلي والدرجة الكلية للمجال ..	84
جدول رقم (18) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التقييم الإستراتيجي والدرجة الكلية للمجال ..	85
جدول رقم (19) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال ..	86
جدول رقم (20) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نظام المعلومات الإدارية والدرجة الكلية للمجال ..	87
جدول رقم (21) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أدوات الرقابة والدرجة الكلية للمجال ..	88
جدول رقم (22) معامل الإرتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية.....	89
جدول رقم (23) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	90
جدول رقم (24) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	91
جدول رقم (25) المحك المعتمد في الدراسة.....	94
جدول رقم (26) المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.). لكل فقرة من فقرات مجال المعايير الإستراتيجية..	95
جدول رقم (27) المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.). لكل فقرة من فقرات مجال قياس الأداء الفعلي ..	98
جدول رقم (28) المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.). لكل فقرة من فقرات مجال التقييم الإستراتيجي ..	100
جدول رقم (29) المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.). لكل فقرة من فقرات مجال إدارة الموارد البشرية.	102
جدول رقم (30) المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.). لكل فقرة من فقرات مجال نظام المعلومات	105
جدول رقم (31) المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.). لكل فقرة من فقرات مجال أدوات الرقابة.	107
جدول رقم (32) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقاً لمتغير " الجنس"	110

جدول رقم (33) نتائج إختبار "تحليل التباين " وفقاً لمتغير " الفئة العمرية".....	111
جدول رقم (34) نتائج إختبار "تحليل التباين " وفقاً لمتغير " سنوات الخبرة".....	112
جدول رقم (35) نتائج إختبار "تحليل التباين " وفقاً لمتغير " المؤهل العلمي".....	113
جدول رقم (36) نتائج إختبار "تحليل التباين " وفقاً لمتغير " المسمى الوظيفي"	114
جدول رقم (37) نتائج إختبار "تحليل التباين " وفقاً لمتغير " الجامعة".....	116
جدول رقم (38) نتائج إختبار شفهي للمقارنات التثنائية.....	116

قائمة الأشكال

شكل رقم (1) متغيرات الدراسة.....	4
شكل رقم (2) مستويات الإدارة الإستراتيجية.....	12
شكل رقم (3) عوامل البيئة الداخلية والخارجية وبينة الصناعة.....	14
شكل رقم (4) عمليات الإدارة الإستراتيجية.....	16
شكل رقم (5) العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة والمراقبة.....	26
شكل رقم (6) عملية الرقابة الإستراتيجية.....	29
شكل رقم (7) وظائف إدارة الموارد البشرية	54

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة المحكمين.....	130
ملحق رقم (2) الإستبانة.....	131

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات الرقابة الإستراتيجية في كبرى جامعات قطاع غزة: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى و تحليل وتشخيص مدى توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية في هذه الجامعات. كما تهدف إلى بيان دور وأهمية الرقابة الإستراتيجية. كما تهدف إلى الخروج ب建議s يمكن أن تساهم في القيام بعملية الرقابة الإستراتيجية بالشكل المطلوب. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية بإستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة وقد قام الباحث بإستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية وتم اختيار عينة بلغ حجمها 200 شخص من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وبلغ مجتمع الدراسة 415 شخص.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. نظم المعلومات الإدارية حصلت على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (76.80%).
2. قياس الأداء الفعلي قد حصل على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (75.00%).
3. المعايير الإستراتيجية قد حصلت على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (74.20%).

وتوصلت الدراسة إلى عدّة توصيات أهمها:

1. إستخدام عمليات القياس الشاملة التي يقوم بها أكثر من جهة والإعتماد على جهات خارجية لتجنب الحكم الشخصي.
2. سرعة الإبلاغ الفوري عن الإنحرافات في حال وجودها إلى الجهة المعنية.
3. توفير نظام معلومات خاص بالرقابة الإستراتيجية، يعمل على مد الجهة المختصة بالمعلومات في الوقت المناسب ووضع إستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية.

Abstract

This study aims to identify the strategic control requirements in the largest universities in Gaza Strip: The Islamic University, Al-Azhar University and Al-Aqsa University. Also it aims to analyze and diagnose the availability of strategic control requirements in these universities. It's intended to indicate the role and the importance of strategic control. It also aims to come up with recommendations that could contribute to a process control strategy as required. The study relied on descriptive analytical method in addition to the empirical study method using the questionnaire as the main tool to collect the essential data for this study. The researcher used the stratified random sample. A sample of 200 people from the staff in the top and middle management levels was selected. The study population reached 415 people.

The study revealed many results and the most important of them are :-

1. Management Information Systems ranked first as it reached the relative weight (76.80%).
2. Actual performance measure has received the second place where it reached the relative weight (75.00%).
3. Strategic standards have got third place where it reached the relative weight (74.20%).

The study revealed many recommendations and the most important are:

1. Using the comprehensive measurement operations carried out by more than one party and rely on external parties to avoid personal judgment.
2. Prompt quick reporting of deviations, if any, to the concerned party.
3. Providing an information system for strategic control, works to provide the specialist party of information on the proper time and develop a strategy for strategic information systems.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

❖ المقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ فرضيات الدراسة

❖ متغيرات الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أهمية الدراسة

المقدمة

تعد الرقابة الإستراتيجية مهمة وخاصة أن الجامعات تعمل حالياً في ظل بيئة خارجية وبيئة داخلية تتصرف بالتغيير، فالتركيز في الرقابة الإستراتيجية يمحور حول تحديد مدى قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها، حيث أن الجامعات مطالبة بتحقيق النجاح وتحقيق ميزة تنافسية، لذلك فهي مطالبة بإستخدام الرقابة الإستراتيجية لإجراء عملية رقابة على جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تمر بها وإن أهم العقبات التي تواجه إدارة الجامعات في عملية تطبيق النموذج الإستراتيجي هي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، حيث أن هناك مؤسسات تركز على مرحلة تصميم وإعداد الإستراتيجية وعندما تأتي مرحلة التنفيذ لا توليه الاهتمام الكافي مما يسبب الضعف في تحقيق أهدافها وبالتالي يكلف المؤسسة الكثير على المستوى المالي وال النفسي لدى الموظفين، وللتغلب على هذه المشكلة لابد من إستخدام الرقابة الإستراتيجية.

"إن نجاح أو فشل المنظمة يتوقف على قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعى لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية" (السكارنة، 2010: 305).

"وتعتبر عملية الرقابة إحدى وظائف الإدارة الرئيسية والتي تبدأ بالخطيط والتنظيم والتوجيه ثم الرقابة، ونجاح الإدارة يتوقف على تنفيذ هذه المهام بكفاءة عالية. ووظيفة الرقابة ليست منفصلة عن وظائف الإدارة الأخرى بل هي مكملة لها، وتعتبر وظيفة الرقابة هامة كغيرها من وظائف الإدارة لكافية أنواع المشاريع والمنشآت بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه أو كيفية هذا المشروع للقطاع العام أو الحكومي أو الخاص، كما أن وظيفة الرقابة يمارسها جميع المديرين والمشرفين على مختلف المستويات الإدارية ولكن ضمن حدود معينة لكل واحد منهم" (ديري، 2010: 12).

"كما أن الرقابة الإستراتيجية تمثل المرحلة الأخيرة في نموذج الإدارة الإستراتيجية التي تتمكن فيها المنظمة من معرفة ما إذا كان تطبيق خياراتها الإستراتيجي قد حقق أهدافها ومدى النجاح في ذلك. وتشكل الرقابة الإستراتيجية جزءاً أساسياً من وظيفة المدير الإستراتيجي التي تتمثل في إتمام الأنشطة كما خطط لها: فهي تتضمن مراقبة، وتقديم، وتحسين النشاطات المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، وبالتالي إمكانية التعرف على الإنحرافات المحتملة الحدوث ليتسنى للمدير

الإستراتيجي إتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب لضمان سير العملية الإستراتيجية بالاتجاه الصحيح" (الدوري، 2005: 317).

ونظراً لعملية المنافسة الشديدة في الآونة الأخيرة بين الجامعات في قطاع غزة على تقديم أفضل الخدمات ومع مشكلة الندرة الإقتصادية في الموارد فضل الباحث أن يتناول قضية الرقابة الإستراتيجية وتحديد أهم متطلبات نجاحها، سعياً لتحقيق الفائدة المرجوة من وراء إستخدامها وأثرها على تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

مشكلة الدراسة

"إن مفهوم الرقابة الإستراتيجية لم يحظ بالاهتمام حتى الآن وهو غير مطبق في معظم القطاعات الإقتصادية سواء الإنتاجية أو الخدمية كما أن الأدوات المستخدمة في قياس وتقدير الأداء أيضاً تقتصر على الأدوات التقليدية التي تقيم الجانب المالي و تهمل الجوانب الأخرى التي تعتبر هامة أيضاً في أداء المنظمة كتقييم رضا الزبائن وقياس جودة العملية" (السكارنة، 2010: 305).

ويعتقد الباحث من خلال عمله في بعض المؤسسات العاملة في قطاع غزة مثل الجامعة الإسلامية ومؤسسة الأمانة العامة لمجلس الوزراء أن الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية في قطاع غزة تواجه مجموعة من التحديات إضافة إلى ما سبق ذكره: ومنها المعايير غير المناسبة، وضعف إدارة الموارد البشرية في مجال الرقابة الإستراتيجية، إضافة إلى الإشكاليات الحاصلة في أنظمة المعلومات الإدارية الداعمة لعملية الرقابة الإستراتيجية، كما أن مرحلة ما بعد عملية الرقابة والتي يتم فيها إجراء العمل التصحيحي لا تولى الإهتمام الكافي فقد استشعر الباحث بأن هنالك عمليات رقابية تتم من أجل تصييد الأخطاء لا من أجل إجراء العمل التصحيحي.

لما سبق ذكره من تحديات كان من الضروري تناول قضية الرقابة الإستراتيجية ومعرفة أهم متطلباتها التي تساعده على نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق مركز تنافسي قوي لها. لذلك تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

"أثر توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة على نجاح عملية الرقابة الإستراتيجية؟؟"

متغيرات الدراسة

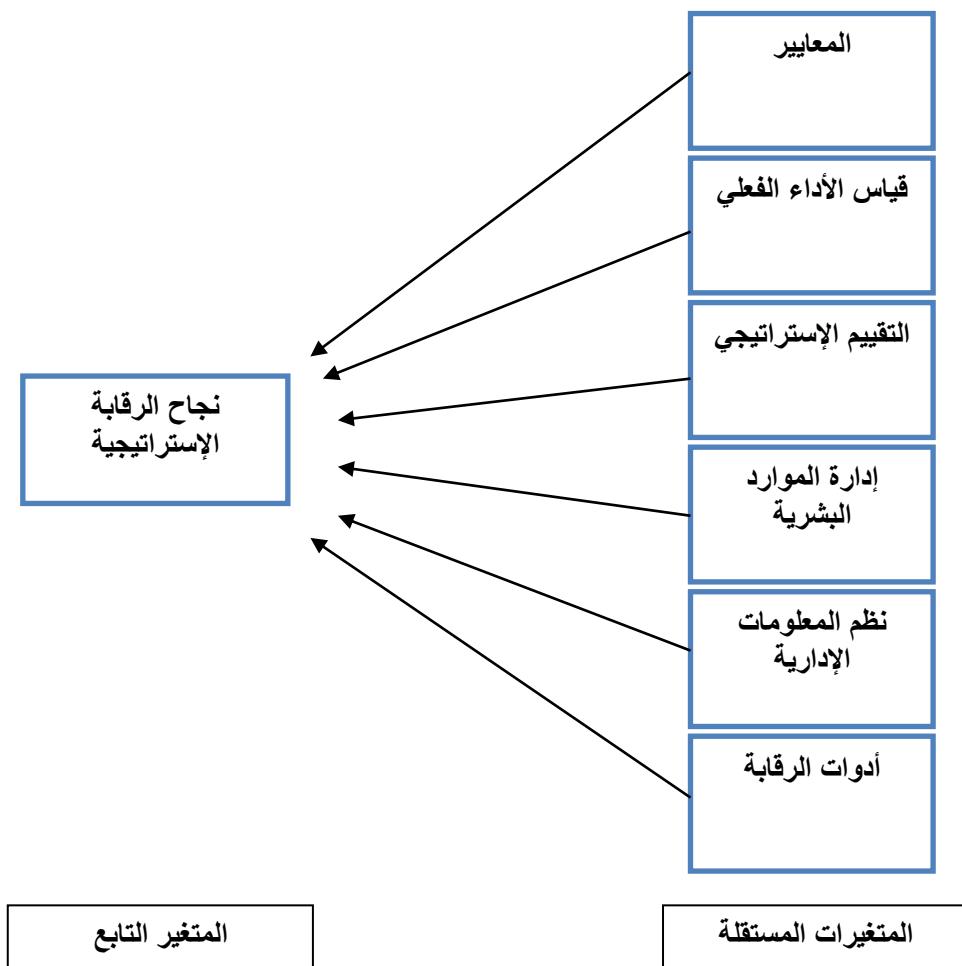
1- المتغير المستقل: ويتمثل في متطلبات الرقابة الإستراتيجية وهي:

- أ. المعايير.
- ب. قياس الأداء الفعلي.
- ج. التقييم الإستراتيجي بما يحتويه من مقارنة للأداء الفعلي والقيام بالعمل التصحيحي.
- د. إدارة الموارد البشرية.
- ه. نظم المعلومات.
- و. أدوات الرقابة.

2- المتغير التابع: نجاح عملية الرقابة الإستراتيجية.

والشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة:

شكل رقم (1) متغيرات الدراسة



أهداف الدراسة

- 1- التعرف على متطلبات الرقابة الإستراتيجية في كبرى جامعات قطاع غزة.
- 2- تحليل وتشخيص مدى توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية.
- 3- بيان دور وأهمية الرقابة الإستراتيجية.
- 4- تقديم التوصيات والنتائج والتي يمكن أن تساهم في القيام بعملية الرقابة الإستراتيجية بالشكل المطلوب.

فرضيات الدراسة

الفرضي الرئيسي الأول: يوجد أثر مهم لمدى توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية؟ ويتفرع عنه الفرضيات التالية:

- 1- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر مهم لمدى توفر المعايير الإستراتيجية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية ؟
- 2- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر مهم لمدى توفر قياس الأداء الفعلي بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية ؟
- 3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر مهم لمدى توفر التقييم الإستراتيجي بما يحتويه من مقارنة للأداء الفعلي والقيام بالعمل التصحيحي بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية ؟
- 4- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر مهم لمدى توفر إدارة الموارد البشرية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية ؟
- 5- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر مهم لمدى توفر نظم المعلومات الإدارية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية ؟
- 6- **الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد أثر مهم لمدى توفر أدوات الرقابة الإستراتيجية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية ؟

الفرضي الرئيسي الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تبعاً إلى (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجامعة).

أهمية الدراسة

1- بالنسبة للباحث:

عمل الباحث في الجامعة الإسلامية، كما يعمل الآن في القطاع الحكومي، وهو يدرك أهمية عملية تشخيص واقع الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات ومن هنا يسعى إلى تطوير قراراته في مجال من مجالات الإدارة الإستراتيجية وهو الرقابة الإستراتيجية.

2- بالنسبة للجامعة والباحثين والأكاديميين:

قد تحقق هذه الدراسة فائدة للجامعة والباحثين والأكاديميين في موضوع الرقابة الإستراتيجية ومفهومها ومعوقاتها، حيث أن الدراسات التي تناولت متطلبات الرقابة الإستراتيجية لا تعتبر كافية.

3- بالنسبة للمجتمع:

الجامعات تعتبر ركن أساسى من منظومة شاملة تتکامل مع بعضها البعض لخدمة المجتمع، والجامعات تقدم مخرجاتها للمجتمع بالشكل الذي يساعد على تحقيق نموه وتطوره والتقليل من نسبة الجهل فيه وبالتالي فإن عملية تحقيق الخطة الإستراتيجية عبر الرقابة الإستراتيجية للجامعات بالشكل الملائم سيكون له دور كبير في تقدم المجتمع.

4- بالنسبة للجامعات:

تعمل الجامعات الآن في ظل بيئة يسودها المنافسة الشديدة فيما بينها، ولن يتمنى لها تحقيق النجاح بدون أن تضع لنفسها منارة تهدي بها لتحقيق ما ترنسوا إليه، والأداة المستخدمة في تحديد مدى الإنحراف عن الطريق هو الرقابة الإستراتيجية، وبالتالي فإن هذه الدراسة ستقدم للجامعات العاملة في قطاع غزة توصيات ربما تساهم في تحسين الأداء الإستراتيجي لهذه الجامعات من خلال تحسين الرقابة الإستراتيجية كمرحلة أساسية من مراحل الإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

- المبحث الأول: تعريف عام بالإدارة الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: تعريف بالرقابة الإستراتيجية.
- المبحث الثالث: تعريف بمتغيرات الدراسة والجامعات محل الدراسة.

المبحث الأول

تعريف عام بالإدارة الإستراتيجية

❖ مقدمة

❖ مفهوم الإدارة

❖ مفهوم الإستراتيجية

❖ مفهوم الإدارة الإستراتيجية

❖ أهمية الإدارة الإستراتيجية

❖ مستويات الإدارة الإستراتيجية

❖ عمليات الإدارة الإستراتيجية

❖ التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

❖ كيف يمكن لنا مواجهة التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

مقدمة

تعتبر الإدارة الإستراتيجية نظام متكامل يتكون من مجموعة من المراحل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها حيث سيتناول الباحث في هذا المبحث تعريف عام بالإدارة الإستراتيجية من حيث المفهوم والأهمية والمستويات والمراحل وأهم التحديات التي تواجهها، وكيفية التغلب عليها ومن ثم توضيح مجموعة من المفاهيم المتدالة في علم الإدارة الإستراتيجية، وذلك لتقديم نظرة عامة عن موضوع الإدارة الإستراتيجية ومعرفة مكوناتها التي تسبق عملية الرقابة الإستراتيجية، حتى يتسعى للقارئ التدرج في الدخول إلى موضوع الرقابة الإستراتيجية وهو يعرف عن الإطار العام الذي تدرج تحته مرحلة الرقابة الإستراتيجية.

مفهوم الإدارة

"عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للمجهودات الخاصة بأعضاء المنظمة، وكذلك المجهودات الخاصة بإستخدام كافة الموارد التنظيمية الأخرى لتحقيق أهداف محددة لهذه المنظمة" (عبد العليم، بدون: 13).

مفهوم الإستراتيجية

"يرجع الكتاب أصل الكلمة الإستراتيجية "strategy" إلى الكلمة اليونانية استراتيغوس "strategos" وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك" (المغربي، 2006: 17). والمتتبع لكلمة إستراتيجية يجد أنها بقيت بالمفهوم السابق حتى القرن التاسع عشر، ولكن حديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وأصبحت تستخدم في القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات التعليمية. وكلمة إستراتيجية تعني: "خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها" (إدريس والمرسي، 2006: 44). كما أنها يمكن أن تعرف بـ "مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات تهدف إلى إستغلال الكفاءات الأساسية وإكتساب ميزة تنافسية" (Hoskisson & Lreland & Hitt, 2011: 4) وهناك من أشار إلى أنها "مجموعة من الإجراءات التي تتخذ لزيادة أداء الشركة مقارنة مع منافسيها" (Joness & Hill, 2012: 2).

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تناول العديد من الكتاب والباحثين الإدارة الإستراتيجية ووضعوا لها التعريفات ومن ضمنها: ما قدمه هيجنر وفينسز (Higgins, vincze) حيث يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي "العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية

والبيئية خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة *stake holders*، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية" (المغربي، 2006:34). وقد عرفها كل من Robinson & pearce بأنها "مجموعة القرارات والتصيرات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة" (إدريس والمرسي، 2006:23). كما أن هناك من عرفها بأنها "فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقدير القرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" (David,2012: 6) . ويرى أنسوف Ansoff بأن الإدارة الإستراتيجية "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة" (وهبة، 2008:9). في حين يعرفها أبو قحف بأنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصيرات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية/ إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة" (الهاشم ، 2006:15). وأشار توماس THOMS بأنها "تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاقي بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة". (الدوري،2005:25). وهناك من وأشار إلى أنها "مجموعة من القرارات والإجراءات التي تحدد الأداء طويلاً المدى للشركة وتشمل المسح البيئي - على حد سواء البيئة الخارجية و والبيئة الداخلية- وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها والتقييم والرقابة، وتوكيد على رصد وتقدير الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف في المؤسسة" Wheelen & Hunger, (2012: 6).

والمتبعة للتعرifات السابقة يجد أنها تجمع على أن الإدارة الإستراتيجية محور اهتمامها تحقيق الأهداف الإستراتيجية كما أنها ركزت على دراسة البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق تلك الأهداف، بمعنى أن التعرifات السابقة حددت نموذج الإدارة الإستراتيجية كما نلاحظ أن بعض التعرifات تناولت الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية إتخاذ قرار والبعض الآخر أوضح أنها عملية وضع خطط أو نموذج.

أهمية الإدارة الإستراتيجية (إدريس والمرسي،2006: 32؛ الغالبي وإدريس، 2009: 50-51) (Wheelen & Hunger, 2012: 6)

1. تحديد الأثار والنتائج المالية بمعنى تأثيرها على الربحية.
2. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
3. تشجع على عملية إتخاذ القرارات الجماعية مما يترتب عليه أن تكون تلك القرارات جيدة.
4. مشاركة العاملين وذلك يمثل دافعية للعمل والإنجاز.

5. توضيح الأدوار و الحد من مقاومة التغيير وذلك نابع من عملية المشاركة التي تولد إلتزام أخلاقي بالتنفيذ.
6. تحقيق توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
7. تدعيم المركز التناصي للمنظمة وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
8. تضع أسس علمية وسليمة لتصنيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظائفية في المنظمة.
9. تؤكد على الأداء طويلاً المدى بمعنى أنها تساعد الشركات على تفزيذ الأنشطة الحالية والأنشطة المستقبلية لتلبية احتياجات الأسواق الجديدة والمتغيرة، وذلك ما أشار له الكاتبان (Wheelen & Hunger, 2012: 6) في كتابهم، حيث أوضحوا بأن هنالك دراسة أجريت على 50 شركة في مجموعة متنوعة من البلدان أوضحت أن فوائد الإدارة الإستراتيجية تكون في إحساس أكثر بوضوح الرؤية الإستراتيجية للشركة وزيادة التركيز على ما هو مهم من الناحية الإستراتيجية وتحسين فهم التغيير السريع للبيئة.

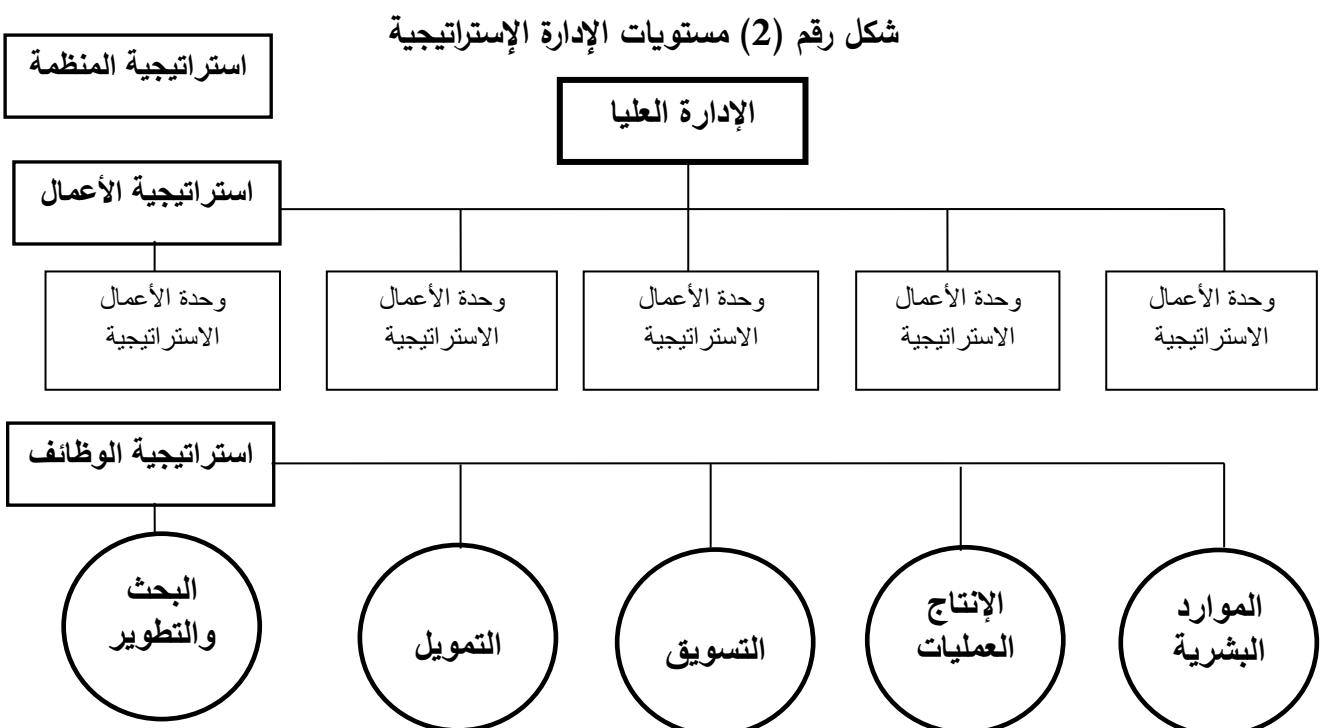
المستويات الإستراتيجية

1- إستراتيجية المنظمة: هي تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل حيث تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التناصي للمنظمة وتحديد حصتها السوقية بجانب دورها في تنفيذ الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التسويق فيما بينها (المغربي، 2006: 65) بمعنى أنها تصف إتجاه الشركة الإجمالي من حيث الموقف العام تجاه النمو وإدارة مختلف الأعمال التجارية وخطوط المنتجات (Wheelen& Hunger, 2012: 9). وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاث وهي: الاستقرار، النمو، التقلص أو الإنكماش (إدريس والمرسي، 2006: 47). وبناء على ما سبق فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة (ليلي ، 2006: 21).

2- إستراتيجيات وحدات الأعمال: تركز على بيان سبل المنظمة في التناقض وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة أو قطاع معين أو سوق معين أو منتجات معينة وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل، ومن أهم الإستراتيجيات في هذا الصدد إستراتيجيات تحطيط المنتجات والترويج والتمويل والبحث والتطوير وتصميم نظم العمل وتحليل الأوضاع البيئة لتحديد الفرص والمخاطر المحتملة

(المغربي، 2006:66). وهي مجموعة متكاملة ومتسقة من الالتزامات والإجراءات تستخدمها الشركة لِاكتساب ميزة تنافسية من خلال إستغلال الكفاءات الأساسية في أسواق منتج معين (Hoskisson & Ireland & Hitt, 2011: 100) وتأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنويع، التركيز (إدريس والمرسي، 2006:47). وتقع مسؤولية الإدارة على مستوى وحدات الأعمال على عاتق مديرى الأنشطة الرئيسية في المنظمة (ليلي، 2006:21).

3-إستراتيجية الوظائف: تهتم إستراتيجية الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري أو يقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الإهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقط انتشار القوة والضعف ويزداد التسقى والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة (المغربي، 2006:66). بمعنى أن الإدارة الإستراتيجية تحدد في هذا المستوى الخطط والإستراتيجيات الازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعم وتنقى إستراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة وعادة ما تمثل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية، والموارد البشرية حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مديرها مسؤل عن الإستراتيجيات الوظيفية كل على حسب وظيفته (ليلي، 2006:22). والشكل التالي يوضح هذه المستويات الثلاث:



المصدر: الغالبي، طاهر و إدريس، وائل. (2009أ). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 46.

جدول رقم (1) مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة

العناصر الأساسية	مسؤولية تطوير الإستراتيجية	المستوى
<ul style="list-style-type: none"> - هيكلة محفظة الأعمال الكلية وإدارتها. - تنسيق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمنظمة. - الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة + المدير العام وفريقه). 	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> - اختيار كافية المنافسة، ونوع الميزة التنافسية المراد بناؤها. - تطوير الردود أو الاستجابات المناسبة على الظروف الصناعية/التنافسية المتغيرة. - تنسيق الأدوار الإستراتيجية. - الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا. 	الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم ومساندة إستراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها. - تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> - رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعديهم، بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال. 	الوظيفي.

المصدر: الغالبي، طاهر و إدريس، وائل. (2009أ). *الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل*. الطبعة الثانية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 47.

عمليات الإدارة الإستراتيجية

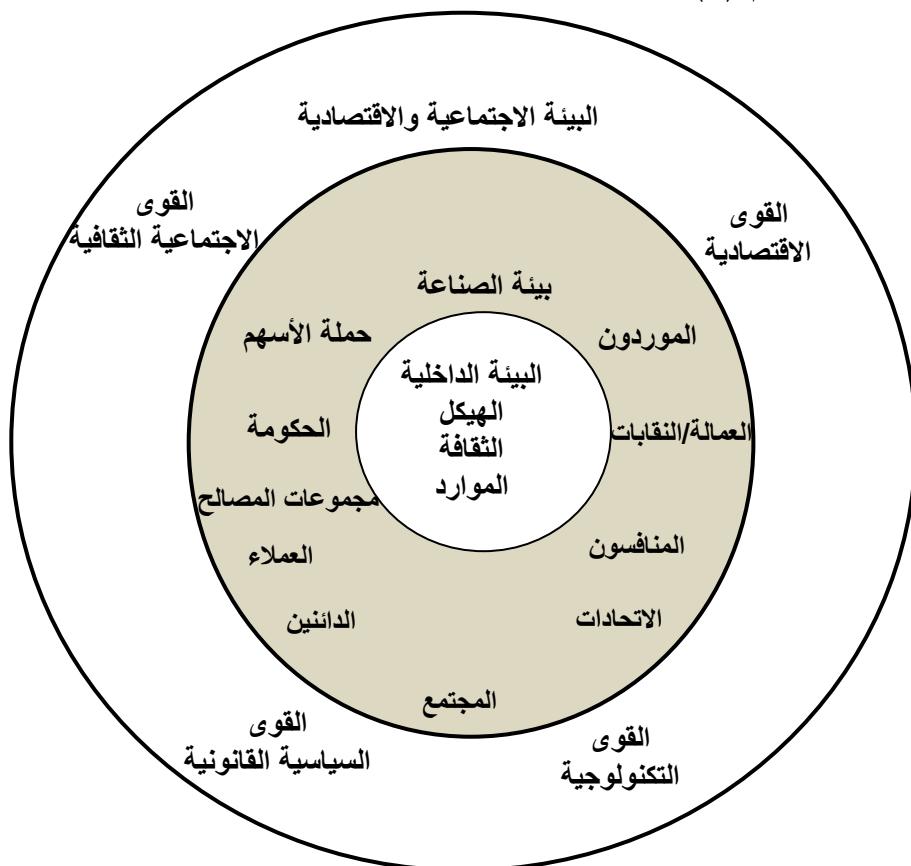
تمر إدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل يمكن بيانها على النحو التالي:

1- مرحلة مسح وتحليل البيئة:

أداة لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المنظمة والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها والتي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها (الكرخي، 2009: 145). و المسح البيئي هو رصد وتقدير ونشر المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية إلى الأشخاص

الرئيسين في المؤسسة والغرض منه هو تحديد العوامل والعناصر الخارجية والداخلية الإستراتيجية التي ستحدد مستقبل الشركة وأبسط طريقة لإجراء المسح البيئي من خلال تحليل SWOT. وهو اختصار يستخدم لوصف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تمثل عوامل إستراتيجية لمؤسسة معينة (Wheelen & Hunger, 2012: 16). وتقوم الإدارة الإستراتيجية بتصنيف عملية التحليل البيئي إلى ثلاث مستويات، حيث يتضمن المستوى الأول عوامل البيئة الخارجية الكلية والتي تقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابتها وتمثل هذه العوامل عوامل البيئة الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، الديموغرافية، السياسية والقانونية. وينطوي المستوى الثاني على بيئه الصناعة والتي تقع على حدود المنظمة وتشمل المستهلكين، المجهزين، المنافسين . . . إلخ، أما المستوى الثالث فهو مجموعة العوامل الداخلية المتضمنة فلسفة المنظمة ونمط الإدارة العليا وقيم وثقافة واتجاهات الأفراد والجماعات في المنظمة (الدوري، 2005: 83).

شكل رقم (3) عوامل البيئة الداخلية والخارجية وبيئة الصناعة



Source: Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David. (2012). **Strategic Management & Business Policy**. Thirteenth Edition.p.16

2- مرحلة صياغة الإستراتيجية:

وضع خطط بعيدة المدى للإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة ونقاط الضعف للشركات، وتشمل تعريف رسالة المؤسسة وتحديد أهداف قابلة للتحقيق وتطوير الإستراتيجيات (Wheelen & Hunger, 2012: 17). بمعنى أن هذه المرحلة تشتمل على تحديد رؤية ورسالة المنظمة والأهداف طويلة الأجل والبدائل الإستراتيجية وإختيار الإستراتيجية.

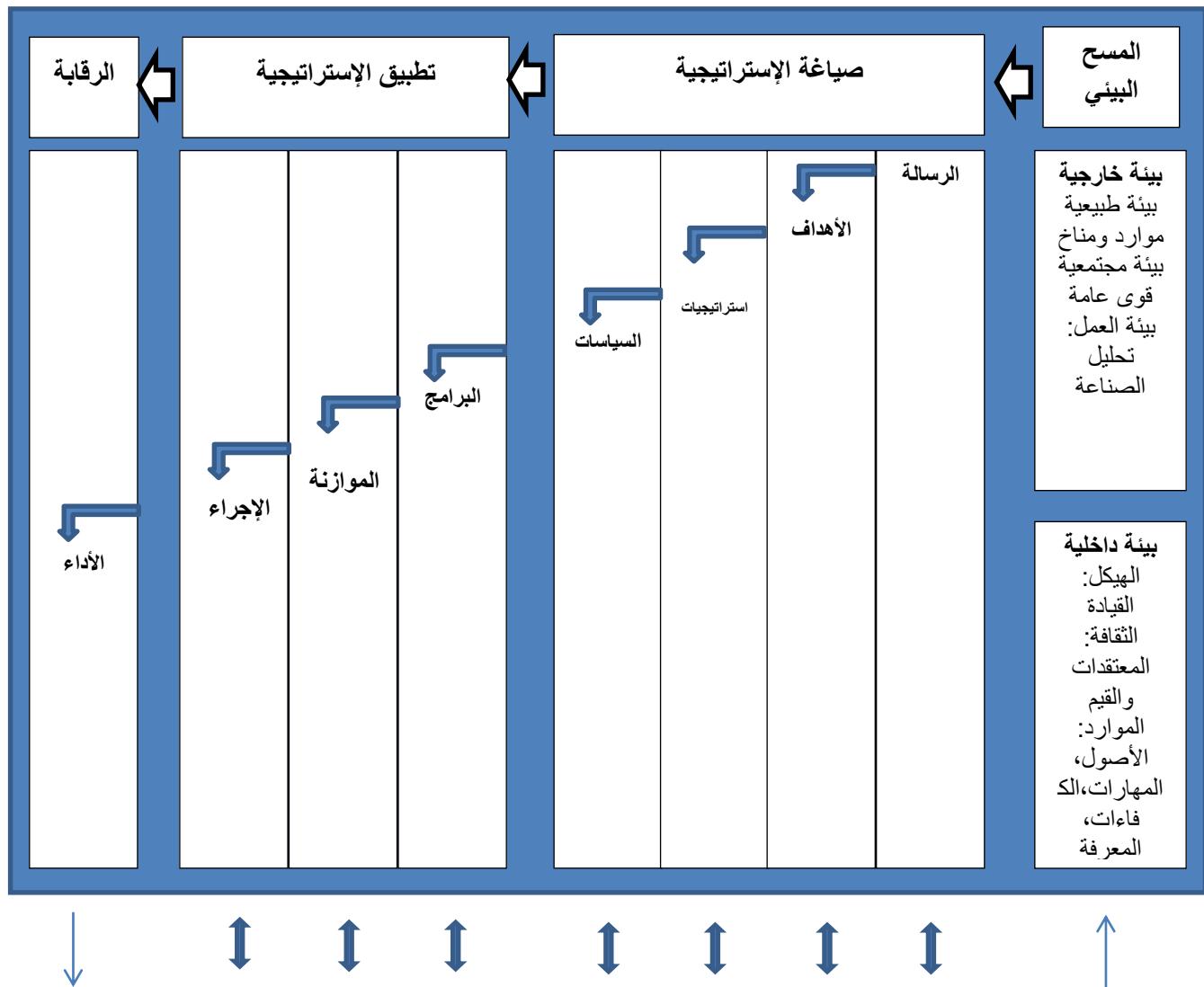
3- مرحلة تطبيق الإستراتيجية:

هي العملية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والموازنات والإجراءات، وقد تتطوّر هذه العملية على تغييرات داخل الثقافة عموماً والهيكل أو نظام إدارة المنظمة بأكملها (Wheelen & Hunger, 2012: 21). وهي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتربّطة مع بعضها البعض وتتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم إختيارها وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي ونظام المعلومات والأفراد والقيادة ونظام المكافآت والتعويض ونظام الاتصالات ونظام التخطيط ونظام التقويم والرقابة (وهبة، 2008: 24). وتعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الإستراتيجية إذ أنها تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل وتخصيص الموارد وبناء الهيكل التنظيمي المناسب وإعداد وتنمية القوى البشرية هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية وغيرها (المغربي، 2006: 69).

4- مرحلة مراجعة وتقويم الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطة الإستراتيجية (الهاشم، 2006: 29).

شكل رقم (4) عمليات الإدارة الإستراتيجية



التغذية الراجعة، التعلم، إتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة

Source: Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David. (2012). **Strategic**

Management & Business Police. Thirteenth Edition.p.3

التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تواجه الإدارة الإستراتيجية مجموعة من التحديات الكبيرة ومنها: زيادة معدلات التغيير والتي تتمثل في الإبتكارات والتقاعلات الدولية وانهيار دول وصعود أخرى وظهور التقنية التكنولوجية وثورة المعلومات، شدة المنافسة وعولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة وذلك يمثل تحدياً للمنظمات التي تبني ميزتها التنافسية على أساليب تكنولوجية إضافة إلى تغير طبيعة قوى العمل من حيث (الخصائص الديموغرافية، توقعات العماله وأعمالها، تغير المدى العمري،

الثقافة). كما أن عجز الموارد المتاحة وندرتها و عدم إستقرار السوق والأوضاع الإقتصادية و زيادة دور جماعات الضغط و تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية والتغيرات السريعة في مجال بيئة الأعمال وبناء الإستراتيجيات يعتبر من ضمن التحديات (المغربي، 2006:62). كما أن القضايا العالمية تعتبر من التحديات حيث أخذت نشاطات منظمات الأعمال تميل إلى تجاوز الحدود الدولية بشكل كبير ويتبعن على الكثير من المنظمات أن تأخذ بنظر الإعتبار القضايا العالمية في إستراتيجيتها المستقبلية، كما أن الإلتزام التنظيمي الشامل لقوية القيمة المستلمة من قبل العميل للسلع والخدمات التي تنتجهها المنظمة (الجودة) تعتبر من تحديات الإدارة الإستراتيجية، و تمثل المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية إلتزاماً يتسم بالتجدد والتغير المستمر أمام مدراء منظمات الأعمال وأن هذا الإلتزام لا بد وأن ينعكس على خيارات المنظمة الإستراتيجية وأساليب تعاملها مع مختلف الفئات ذات المصلحة (الغالبي وإدريس، 2009:67).

العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

1- توافر التفكير الإستراتيجي:

هو قناة فكرية تبث و تستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلقط الصور والأفكار المرسلة من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن و تشوشه و تعيق سرعته و فاعليته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع (الغالبي وإدريس، 2009:65). وكذلك يشير إلى "توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراءات التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتکيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجية والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة" (المغربي، 2006:48).

2- إعداد السيناريوهات البديلة:

إعداد السيناريوهات البديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة والاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الإحتمالات وتجهيز إستراتيجيات موقفية تتناسب ظروف التطبيق المتغيرة (المغربي، 2006:64).

3- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية:

فالمعلومات لها دوراً أساسياً في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية فمثلاً المعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعةها والرقابة عليها (الهاشم، 2006:33).

4- توفر نظام للحوافز:

النظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقاس المنظمة، وهذا يعني أنه يناسب أهداف المنظمة وإستراتيجياتها وطبيعة العمل فيها وشكل العاملين فيها ويناسب طبيعة الأداء وطريقة قياسه (الحساس، 2010:34).

5- توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفراً فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة (الهاشم، 2006:34).

6- توفر التنظيم الإداري السليم:

والذي يساعد على تحديد أوجه النشاط الالزمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص (الفرا وأخرون، 2009:107).

7- إعداد خطة تشغيلية تفصيلية:

عمليةربط الغايات والأهداف الإستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية. و تصف مراحل وشروط النجاح وتشرح كيفية إدخال خطة إستراتيجية ما، أو أي جزء من أجزائها سيتم إدخاله إلى حيز التنفيذ خلال فترة تشغيلية معينة، في حالة التطبيق التجاري أو السنة المالية أو أي مدى محدد آخر في الميزانية. والخطة التشغيلية هي أساس طلب ميزانية التشغيل السنوية. (ويكيبيديا).

ويرى الباحث أنه لا بد من أن تتوفر هذه العوامل جميعها حتى تتوفر البيئة الملائمة لنجاح عمليات الإدارة الإستراتيجية، إضافة إلى ضرورة توفر العنصر البشري المؤهل بشكل مناسب للقيام بعمليات الإدارة الإستراتيجية، كما ينبغي على الإدارة العليا تشجيع تطبيق هذه العمليات بشكلها المناسب وتحفيز الموظفين والجهات المختصة على القيام بذلك.

- المبحث الثاني
- تعريف بالرقابة الإستراتيجية
- ❖ المقدمة
 - ❖ مفهوم الرقابة
 - ❖ مفهوم الرقابة الإستراتيجية
 - ❖ الرقابة التنظيمية والإستراتيجية والمالية
 - ❖ أنواع الرقابة الإستراتيجية
 - ❖ أهمية الرقابة الإستراتيجية
 - ❖ مستويات الرقابة الإستراتيجية
 - ❖ عملية الرقابة الإستراتيجية
 - ❖ أساليب الرقابة الإستراتيجية
 - ❖ أشكال الرقابة الإستراتيجية
 - ❖ مجالات الرقابة الإستراتيجية
 - ❖ من الرقابة المالية إلى الرقابة الإستراتيجية
 - ❖ مشكلات وصعوبات تواجه الرقابة الإستراتيجية

المقدمة

يتطرق الباحث في هذا المبحث إلى الرقابة الإستراتيجية والتي تعتبر نظرياً كما اعتبرها الكتاب بأنها المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية لكنها على أرض الواقع مرحلة تبدأ مع وجود الإدارة الإستراتيجية فهي ملزمة لجميع مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث أن تلك المرحلة تهدف إلى التأكيد من مدى سلامة مراحل الإدارة الإستراتيجية والسير في تنفيذها بالشكل الذي يساعد المؤسسة على النجاح.

وتجري مرحلة الرقابة الإستراتيجية وفق مراحلتين هما مرحلة القياس ومرحلة التقييم حيث تهتم عملية القياس بتحديد المعايير المناسبة لقياس أداء المنظمة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية ومن ثم المباشرة بعملية القياس وتقام مرحلة التقييم الإستراتيجي بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في حال وجود إنحراف (رشيد و جلاب، 390:2008).

وسيتناول الباحث في هذا المبحث تعريف بالرقابة والرقابة الإستراتيجية ثم التقرير، بين أنواع الرقابة وشرح أنواع الرقابة الإستراتيجية وأهميتها ومستوياتها وعملياتها في النموذج التقليدي والنموذج الحديث إضافة إلى تناول مجالاتها والتحديات التي تواجهها.

مفهوم الرقابة

ننطرق للرقابة بمعناها في اللغة ثم كيف تناول الإداريين ذلك المصطلح:

في اللغة العربية: رقب في أسماء الله تعالى، الرقيب: هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، والترقيب: الإنتظار وجاء الرقيب بمعنى المنتظر و الحافظ، ورافق الله: أي خافه (شاھین، 24:2007).

"عملية التقييم والرقابة تضمن أن الشركة تحقق ما وضعته، فهي تقارن الأداء مع النتائج المرجوة وتتوفر التغذية المرتدة الالزمه للإدارة لتقيم النتائج وإتخاذ الإجراءات التصحيحية" (Wheelen & Hunger, 2012: 328). وقد عرفها فايلول: "عملية التحقق من أن كل شيء يتم تطبيقه حسب الخطة التي يتم إختيارها وكذلك يتم في ضوء التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بعد توضيح الأخطاء والإنحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الواقع فيها مرة أخرى" (عواد، 2012:462). وتعني "التأكد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له" (مصطفى، 2012:28).

و هي "عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب إنحراف النتائج المرغوبة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً" (ديري، 2011:35).

و مفهوم الإستراتيجية في الإدارة يعني "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وتبين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" (وهبة، 2008:8).

مفهوم الرقابة الإستراتيجية

تناولها العديد من الباحثين والكتاب ويمكن لنا سرد مجموعة من تلك التعريفات:

الرقابة الإستراتيجية هي نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية ترتكز على مراقبة وتقدير عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السليمة، بمعنى أنها عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيراً حسناً بالمؤشرات العامة، دون التفاصيل التي يمكن أن تعتمد في الأنواع الأخرى للرقابة، إن الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز أهداف المنظمة الأساسية من خلال مراقبة وتقدير عمليات الإدارة الإستراتيجية، بمعنى أن الرقابة الإستراتيجية تعطي تعذية راجعة للتأكد من أن كافة المراحل لعمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة وكفؤة وفاعلة وتعمل كما يفترض لعرض تحقيق النجاح (الغالبي وإدريس، 2009: 468). وهي "نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على انجاز أهدافها وغاياتها" (عبد اللطيف وتركمان، 2005:130). وهي "عملية ترشيد وتقدير الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها وترتكز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي والتوجه التنظيمي وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية من أجل التأكيد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة واتساقها مع عمليات التنفيذ" (قمر، 2006: 6). كما تعتبر نوع خاص من الرقابة المنظمة التي ترتكز على مراقبة وتقدير عملية الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أنها تعمل بالشكل الصحيح وضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها" (الدوري، 2005:318). وهناك من أشار إلى أنها "نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعة للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية" (السکارنة، 2010:306).

والمتبوع للتعريفات السابقة يجد أن البعض منها أوضح أن الرقابة الإستراتيجية تستخدم في جميع مكونات نموذج الإدارة الإستراتيجية والبعض الآخر تناولها كنموذج له مجموعة من الخطوات المتسلسلة هدفها تحقيق إستراتيجية المنظمة وفقاً لما هو مخطط له.

الرقابة التنظيمية والإستراتيجية والمالية

ومن المهم هنا مناقشة التساؤل التالي والمتمثل في تعدد المصطلحات الخاصة بالرقابة فتارة يقال رقابة إدارية وأخرى إستراتيجية وتنظيمية وتشغيلية ومالية... إلخ.

لقد تناول الكتاب ذلك الموضوع من زوايا مختلفة. هنالك من اعتبار الرقابة التنظيمية مفهوم شامل يتضمن كل من الرقابة الإستراتيجية والرقابة المالية وهنالك من طرح الرقابة التنظيمية (التشغيلية) بمعزل عن الرقابة الإستراتيجية إذ ينظر إلى الأولى على أنها من وظائف الإدارة العليا في المنظمة حصراً (رشيد وجلاب ، 2008:390) في حين يرى (مساعدة، 2013، 348:2013) في حين يرى (رشيد وجلاب ، 2008:392) من أن الرقابة التشغيلية تشكل إحدى ثلاثة مستويات للرقابة الإستراتيجية، والرقابة الإستراتيجية على وفق هذه الرؤية تتعلق بإستراتيجية المنظمة في حين أن الرقابة الإدارية تتعلق بإستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية أما الرقابة التشغيلية فهي تتعلق بالإستراتيجيات الوظيفية. وهنالك من فرق بين الرقابة المالية والرقابة الإستراتيجية من أن الرقابة المالية تركز على النتائج قصيرة الأمد، في حين أن الرقابة الإستراتيجية تركز على محتوى التصرف الإستراتيجي بدلاً من نتائجه (رشيد وجلاب ، 2008:392).

وبالتالي يمكن القول أن الرقابة التنظيمية تعتبر الرقابة الأم وتعتبر الإطار العام وتحتوي على العديد من المفاهيم كالرقابة الإستراتيجية والرقابة الإدارية والرقابة التشغيلية ويمكن التمييز بينهم من خلال إرتباطهم بمستويات الإدارة الإستراتيجية.

أنواع الرقابة الإستراتيجية

يوجد ثلاثة أنواع للرقابة الإستراتيجية وهي تظهر لنا وتوضح مراحل عملية الرقابة المختلفة والأدوات المستخدمة في كل مرحلة.

1-رقابة التغذية العكسية:

وهي الرقابة التي من شأنها أن تزود المدراء بالمعلومات عن نتائج النشاطات التنظيمية (رشيد وجlap، 2008:394) بمعنى أن ذلك النوع يركز على المخرجات، ولرقابة التغذية العكسية عدة أنواع من أبرزها:

أ. الموازنات:

عبارة عن أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المنظمة من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع (الشواورة، 2013:302). وتعتبر الموازنات أداة للرقابة حيث أنها تضع المعايير، وخلال العام تعدد تقارير لجميع أوجه الأداء الفعلي. وبمقارنة النتائج الفعلية مع أرقام الموازنة يمكن تحديد الإنحرافات وأسبابها والمسؤولين عنها (كلاب، 2004:59).

ب. النسب المالية:

- ☒ **نسبة السيولة:** تهدف إلى تقييم القدرة المالية للشركة على المدى القصير من خلال قياس قدرة الشركة على مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل بتدفقاتها النقدية العادلة الناتجة من عمليات التشغيل في مواعيد استحقاقها (الشواورة ، 2013:303).
- ☒ **نسبة الربحية:** وتهدف إلى قياس قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ومن أمثلتها العائد على الاستثمار و العائد على حقوق الملكية والعائد على المبيعات (عواد 2012:475).
- ☒ **نسبة التقييم:** وتتضمن مرات سعر السهم إلى أرباح السهم العادي الواحد، ومرات السهم العادي الواحد إلى قيمته الدفترية (رشيد وجlap، 2008:396).
- ☒ **نسبة المديونية:** وتقاس عن طريق قسمة مجموع (القروض و المديونية على مجموع حقوق الملكية والاحتياطيات والأرباح المحجوزة، ولا يوجد هناك نسبة معيارية، لكن كلما كانت النسبة منخفضة كان ذلك مؤشراً على أن المركز المالي للمنظمة جيداً (عقيلي، 2013:454).

ج. التدقيق:

يقيس التدقيق سلوك ونتائج المنظمة مقارنة مع ما سبق الانتقاد عليه أن يكون في هذين الجانبيين ويوجد أنواع من التدقيق منها التدقيق المالي الذي يقارن النظام المحاسبي المعتمد في المنظمة مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، و التدقيق الاجتماعي الذي يقارن السلوكيات من حيث انتظامها مع الأخلاقيات المقبولة أو عدم انتظامها وتدقيق خدمة الزبائن الذي يهدف إلى الحصول على ردود أفعال الزبائن وتدقيق الإتصالات الذي يهدف إلى تدقيق

سياسات الاتصال وشبكات الاتصال المعتمدة في المنظمة لأجل زيادة كفاءة عمليات الاتصال فيها (رشيد وجلاب، 2008:396).

د. الأهداف والغايات:

ويتم التأكيد في هذا الجانب على تكامل الأهداف والغايات بين المستويات التنظيمية وتناغمها مع رؤية ورسالة المنظمة (رشيد وجلاب ، 2008:396)

وسيتم شرح مفصل لنموذج التغذية العكسية خلال صفحات ذلك المبحث.

2- الرقابة المترادفة:

يمارس هذا النوع من الرقابة أثناء عملية التنفيذ الإستراتيجي كما هو الحال في رقابة التغذية العكسية وهذا نوع من الرقابة يشبه إلى حد كبير رقابة التغذية العكسية بإشتئان أنها تمارس بشكل متزامن مع الأفعال ومن أبرز أمثلة هذا النوع من الرقابة: (رشيد وجلاب، 2008:396)

عمليات السيطرة الإحصائية على الجودة:

يتم التعرف على مستوى أداء العملية أثناء وقت العمل كما ويتم إتخاذ الإجراء التصحيحي بإيقاف الخط الإنتاجي بشكل مباشر.

أ- الرقابة على مستوى المخزون:

تهدف إلى التعرف على مستويات الخزين من مادة معينة بغية تحرير طلبية من هذه المادة إذا ما وصل خزينها إلى ما يعرف بالحد الأدنى للخزين.

ب- الرقابة على السلوك:

وتهدف إلى تشغيل تشجيع الأفراد في المنظمة على الإذعان لمعايير المنظمة وإجراءاتها ويوجد نوعين من رقابة السلوك هما الرقابة البيروقراطية والتي تتضمن القواعد والإجراءات والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة، ورقابة الزمرة والتي تدور حول عمليات التطبيع الإجتماعي الهدافه إلى دمج الأفراد مع القيم والسلوكيات والمعتقدات التنظيمية.

3- رقابة التغذية الأمامية:

وسيتم التطرق لها خلال ذلك المبحث وتوضيح خطواتها حيث تعتبر نموذج متقدم وحديث على نموذج التغذية العكسية.

أهمية الرقابة الإستراتيجية

- 1- وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة أي القيام بعملية التقويم والرقابة بإستمرار (الدوري، 2005:319).
- 2- الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها (السكارنة، 2010:305).
- 3- تزود بالتجزئة العكسية التي تحدد فيما إذا كانت مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية مناسبة ومتناسبة وتعمل بالشكل الصحيح (الدوري، 2005:319).
- 4- تزيد من قوة الإدارة في معرفة ما سيقدمه المستقبل وتحديد الحوادث التي قد تكون غابت عن بال الإدارة العليا والتي تؤدي إلى حدوث هذه الأحداث، التعرف على كيفية التنفيذ وإتجاهاته ومراحله بطرق إيصاله إلى المنفذين، زيادة الخبرة في تحليل البيئة الداخلية ومعرفة مكامن الضعف التي لم يتم الانتباه إليها مسبقاً (قمر، 2006:2).
- 5- نظام الرقابة الفعال سوف يتمكن من نشر الموارد في أماكن إستخدامها الأكثر كفاءة. (الدوري، 2005:320).

مستويات الرقابة الإستراتيجية

1- الرقابة على المستوى الإستراتيجي:

التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الإتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه (مساعدة، 2013: 348). وتهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجية وتقدير أثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا (السكارنة، 2010:307). وفي إطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام، وكذلك للأعمال والوظائف الرئيسية للتأكد من أن الإستراتيجيات الموضوعة لمختلف المستويات قد حققت أهدافها من خلال عمليات تنفيذ فعالة. إن الرقابة الإستراتيجية تتصب أساساً على طبيعة العلاقة بين المنظمة ومفردات بيئتها الخارجية، والمجتمع الذي تسعى لخدمته (الغالبي وإدريس، 2009: 466).

2- الرقابة على المستوى التكتيكي:

تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة (الدوري، 2005:322). وتركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على

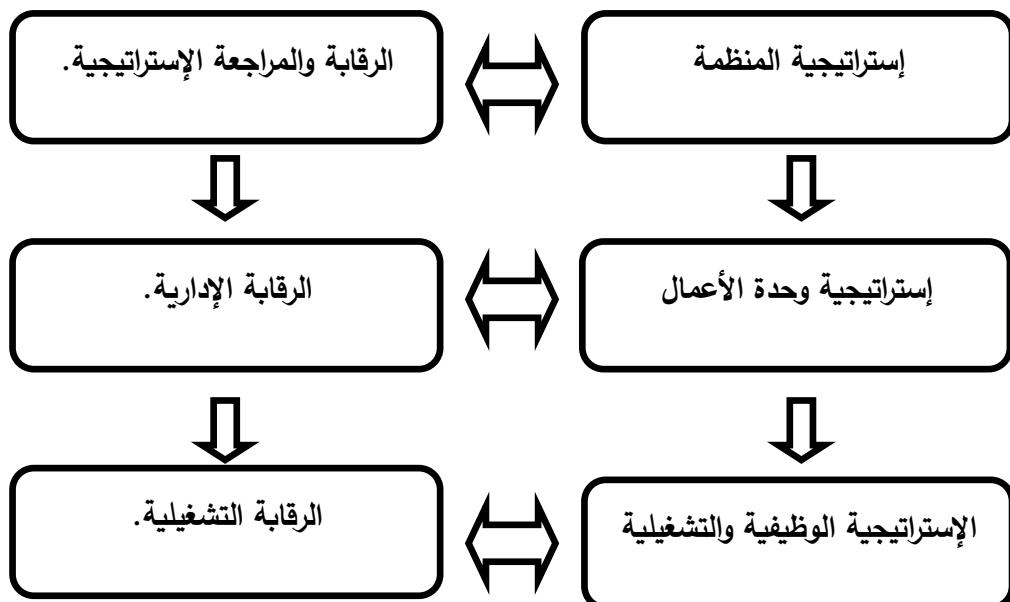
مستويات الأقسام وربط التوجيه بالنتائج الدورية وإتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة (السكارنة، 2010:307). عادة تهتم هذه الرقابة بعناصر الهيكل التنظيمي ومهامها للوصول إلى الغايات المراد تحقيقها في إطار توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات في إطار الهيكل (الغالبي وإدريس، 2009:466).

3- الرقابة على المستوى التشغيلي (الرقابة العملياتية):

تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد (الدوري، 2005:322). أي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي إتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك (السكارنة، 2010:307) والرقابة المالية تقع ضمن ذلك المستوى وبشكل عام فإن رقابة العمليات تتصف أساساً على تحويل الموارد والمدخلات إلى منتجات وبشكل سلع وخدمات بطريقة كفؤة (الغالبي وإدريس، 2009:467).

والشكل التالي يوضح العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات الرقابة:

شكل رقم (5) العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة والمراقبة



المصدر: مساعدة، ماجد. (2013). الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 348.

عملية الرقابة الإستراتيجية

أولاً: المدخل التقليدي: (نموذج التغذية العكسية)

إن المدخل التقليدي للرقابة والذي يمثل نظاماً للتغذية العكسية لا يصلح لأن يكون مدخلاً مناسباً للرقابة الإستراتيجية لكنه في إطاره العام يمثل جانباً مهماً عملياً للرقابة في المنظمة، إن النموذج التقليدي للرقابة - وضع معايير الإنجاز، قياس الإنجاز الفعلي، مقارنة الفعلي بالمعايير، تصحيح الإنحرافات في حال وجودها - والذي يمثل إطار لجميع أنواع الرقابة إلا أنه يختلف في أسلوب وفلسفة عمله لذلك فإن فلسفة العمل التقليدية لا تصلح للرقابة الإستراتيجية للأسباب التالية: نتائج الأداء الإستراتيجي لا تظهر في المدى القصير، إن نجاح تطبيق الرقابة التقليدية مرتب بتوفر معايير دقيقة للإنجاز غالباً ما تكون موضوعية في حين يتطلب الأمر إيجاد معايير أخرى وتفسيرات ذاتية في الرقابة الإستراتيجية، إن النموذج التقليدي للرقابة قد لا يصلح لمراقبة المنافسة المتعددة بالإستمرار وكذلك الإبداع والتحسين والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات بسبب عدم تالف المنظمة مع مثل هذه الجوانب وعدم وجود معايير دقيقة ومسبقة موضوعة لها (الغالبي وإدريس، 2009: 469، 468). إن نموذج التغذية العكسية غير كاف للتعامل مع عوامل مثل عدم التأكيد أو تعقد بيئة الأعمال، أو في مواكبة التغيرات التي قد تحصل بين مرحلة صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وإنظار النتائج للتأكد من فعالية وكفاءة التطبيق (ياسين، 1998: 182).

وبناء على ما سبق وفي حالة استخدام خطوات الرقابة بشكلها التقليدي والتي ستنطرق لها في الصفحات التالية فإن الأمر يتطلب أن تستخدم بشكل مختلف في الرقابة الإستراتيجية ليتم تجنب الأسباب التي تمنع إستخدامه لذلك الغرض.

ستنطرق الأن لخطوات نظام الرقابة التقليدي والقائم على التغذية العكسية وبعدها ننطرق الى نظام التغذية الأمامية والذي تم تطويره لتجاوز محدودات النظام التقليدي.

1- تحديد ماذا سنقيس:

المدراء الأعلى والمدراء التنفيذيين بحاجة إلى تحديد العمليات المراد تطبيقها والنتائج التي نسعى لتحقيقها للرقابة عليها. ويجب أن يراعى أن تكون تلك العمليات والنتائج قابلة للقياس بطريقة موضوعية ومعقولة وينبغي أن يكون التركيز على العناصر الأكثر أهمية مثل التي تمثل أعلى نسبة من المصروفات أو على أكبر عدد من المشاكل. يجب العثور على قياسات لجميع المجالات العامة بغض النظر عن الصعوبة (Wheelen & Hunger, 2012: 328).

2- وضع معايير الأداء:

المعيار هو هدف أو أداة تخطيطية تعبّر عن غاية مطلوب بلوغها وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين وقد يكون نهائياً تنتهي عنده مراحل التنفيذ وقد يكون وسيطاً يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية لنشاط لاحق (ديري، 2011:16).

إنطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء (السكارنة، 2010:311).

3- قياس الأداء:

ويشمل هذا النشاط مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة والتحقيق في الإنحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردي ودراسة التقدم المحرز نحو الأهداف المعلنة وتستخدم في هذه العملية الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية على حد سواء، وينبغي أن تكون معايير التقييم مقاسة ويمكن التحقق منها بسهولة (David, 2011:292) وهو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الإنحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي وإختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد (الدوري، 2005: 334). ويعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للإستراتيجية أي يقوم على التغذية العكسية: وهي عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة، أي نقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسؤول عن وضع الإستراتيجية (السكارنة، 2010:313).

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب:

إذا كانت النتائج هي الأداء الفعلي داخل نطاق التسامح المطلوب تتوقف عملية القياس (Wheelen & Hunger, 2012: 328).

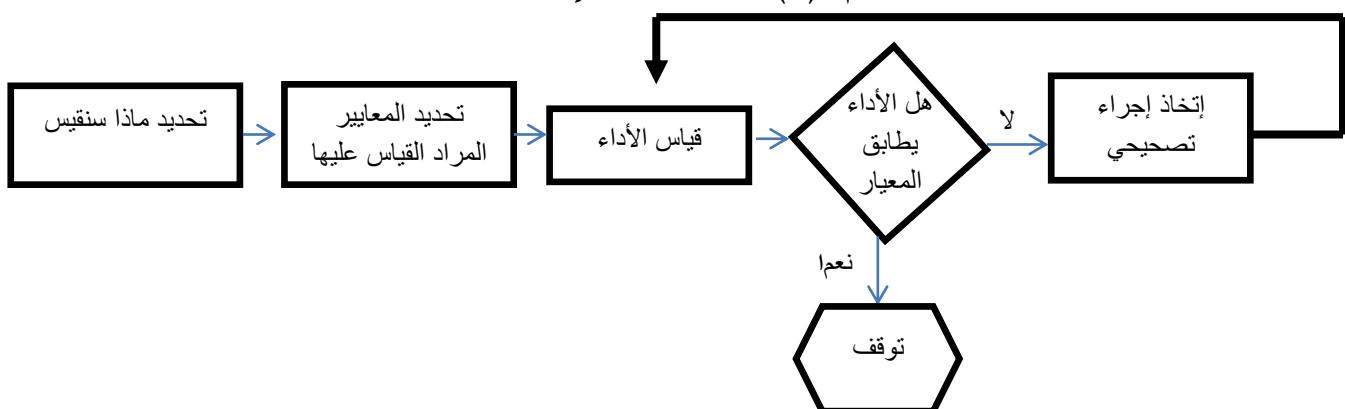
5- القيام بالأعمال التصحيحية:

إذا ظهر من التقييم أن هناك إنحرافات موجبه أو سالبة فإن الخطوة التالية هي القيام بالأعمال التصحيحية (ديري، 2010:22). إذاً في حالة وجود إنحراف في الأداء لابد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الإنحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الإنحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العملياتإلخ) للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية ول تقوم المنظمة بتحديد

أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب (السكارنة، 2010:315). ومن الأمثلة على التعديلات والتغييرات التي قد تكون مطلوبة هي تغيير هيكل المنظمة، مراجعة رسالة المنظمة، تعديل الأهداف، وضع سياسات جديدة، تخصيص الموارد بطريقة أفضل، وضع حواجز أداء جديدة (David, 2011:294).

والشكل التالي يوضح الخطوات الخمسة:

شكل رقم (6) عملية الرقابة الإستراتيجية



Source: Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David. (2012). **Strategic Management & Business Policy**. Thirteenth Edition. 330

ويرى د. كاظم الركابي أن مفردات التقييم والرقابة الإستراتيجية تتضمن الخطوات الثمانية المرتبطة الآتية: (قر : 8:2006)

- 1- تقويم نتائج أداء المنظمة الحالي من منطلق العائد على الاستثمار، الأرباح، الإنتاج... الخ والرسالة الحالية والأهداف والإستراتيجيات والسياسات.
- 2- فحص وتقويم الإستراتيجيين. (مجلس الإدارة والإدارة العليا).
- 3- مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الإستراتيجية.
- 4- مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.
- 5- تحليل العوامل الإستراتيجية لتحديد مجالات أو مناطق المشكلات ومراجعة وتعديل رسالة المنظمة والأهداف حسب الضرورة.
- 6- إيجاد وتقويم وإختبار أفضل إستراتيجية بديلة في ضوء التحليل الذي تم.
- 7- تطبيق الإستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.
- 8- تقويم الإستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ومراقبة النشاط للتأكد من عدم مجاوزة الحد الأدنى من الانحراف المخطط.

ثانياً: عمليات الرقابة الإستراتيجية وتحسينها: (نموذج التغذية الأمامية)

يفترض بالنظام الرقابي في منظمات الأعمال أن يكون نظاماً رقابياً شاملًا ويعطي مختلف مستويات الإستراتيجية كذلك فمن المتوقع من هذا النظام الرقابي أن يكون نظاماً رقابياً مهتماً بالرقابة المبدئية والمترابطة ورقابة ما بعد التنفيذ. ولغرض أن تكون عملية الرقابة الإستراتيجية منهجية منظمة فإنها من المفترض أن تأخذ بنظر الإعتبار مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية ولغرض تجاوز محدودات النموذج التقليدي في الرقابة، تم تطوير مداخل أكثر حداثة للرقابة الإستراتيجية أهمها ما أطلق عليه نموذج التغذية الأمامية (الغالبي وإدريس، 2009: 471). والذي يتضمن الخطوات التالية:

1- السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية:

تصمم كل إستراتيجية للأعمال على مقدمات أو إفتراضات أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط. لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية (ياسين، 1998: 182). وهذا يعني أن مدخلات مرحلة صياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي قد تم فحصها بشكل منهجي ومنظم وثم رقابة إتجاهات الصياغة وكذلك مقدمات التنفيذ الازمة للنجاح. ويتم التأكيد في هذه المرحلة من أن الإفتراضات الأساسية الخاصة بعوامل البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة تمثل حالة منطقية لا تتعارض مع الإتجاهات الواردة في صياغة إستراتيجية المنظمة. ويعتبر هذا العمل من صلب اهتمام الإدارة العليا (الغالبي وإدريس، 2009: 472).

2- الرقابة على التطبيق:

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقدير الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الإعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية، في هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية. والالفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الإستراتيجية ووقت البدء في تطبيقها (ياسين، 1998: 183-184). كما أن هذه المرحلة تمثل البداية للانتقال الجدي من الصورة الأكثر شمولية بإتجاه النقاوة بمعنى كيفية متابعة تنفيذ برامج محددة حتى لو كان البعض من هذه البرامج يغطي فترات زمنية طويلة ويحتاج إلى موارد كثيرة، كما تستقطب هذه المرحلة اهتماماً كبيراً لكونها ترتكز على معايير موضوعية أكثر وضوحاً خاصة في إطار الكلف والوقت المستخدم وجوانب النوعية الخاصة بالمنتج وغيرها (الغالبي وإدريس، 2009: 472).

3- الإشراف الإستراتيجي:

ذو طبيعة عامة وغير محددة لا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة في حياة الإستراتيجية، هو يمثل منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرadar التي تتبئ بظهور تهديدات ما أو إتجاهات خطأ في إتجاه الحركة الإستراتيجية للمنظمة في بيئه الأعمال وفي قطاع الصناعة على وجه الخصوص (ياسين، 1998: 185).

4- الرقابة على الأحداث والمواقف الطارئة:

يمثل هذا النوع من الرقابة متابعة واخذ بنظر الاعتبار للأحداث المفاجئة وغير المتمنأ بها وتأثيراتها على إستراتيجية المنظمة، فهو نوع من الرقابة تقاس من خلال إستعداد المنظمة وقدراتها الجوهرية للإستجابة الفاعلة والكافحة والسريعة للأحداث التي تقع في بيئه عملها أو في وضعها الداخلي أو أي من جوانب عملها. فإذا كانت فترة الإستجابة للتغير الإستراتيجية سريعة لحدث ما قد يأتي هنا بفضل هذا النوع من الرقابة الذي يأخذ بنظر الاعتبار تركيز سريع وجدي على هذا الحدث من خلال مؤشراته الأولية الضعيفة (الغالبي وإدريس، 2009: 474).

جدول رقم (2) خصائص الأربعة من الرقابة الإستراتيجية

أنواع الرقابة الإستراتيجية					الخصائص الرئيسية
الرقابة على الأحداث الطارئة	الإشراف الإستراتيجي	الرقابة أثناء التنفيذ	رقابة المقدمات		
الدقة في معرفة الأحداث غير المتوقعة.	التهديدات المحتملة والفرص المرتبطة للإستراتيجية.	تعزيز التوجهات الإستراتيجية.	افتراضات التخطيط والتتبؤات.	مضمون الرقابة	
عالية	منخفضة	عالية	عالية	درجة التركيز	
عالية	منخفضة	عالية	متوسطة	البيانات المكتسبة:	
عالية	منخفضة	متوسطة	منخفضة	الرسمية	
				المركزية	

الإستخدامات:				
نعم	نعم	نادرًا	نعم	العوامل البيئية
نعم	نعم	نادرًا	نعم	عوامل الصناعة
نعم	نادرًا	نعم	لا	العوامل الإستراتيجية
نادرًا	نادرًا	نعم	لا	العوامل التنظيمية

المصدر: الغالبي، طاهر و إدريس، وائل. (2009أ). *الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل*. الطبعة الثانية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 474.

وببناء على ما سبق يرى الباحث أن الرقابة الإستراتيجية لا تعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية وإنما هي مرحلة متداخلة مع جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية بمعنى أنها تبدأ مع بداية استخدام المنظمة للإدارة الإستراتيجية ولا تنتهي لأن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فمخرجات الرقابة تستخدم مرة أخرى عند تحليل البيئة وصياغة الإستراتيجية.

تعليمات تصميم أنظمة الرقابة

- 1- لا بد في عملية الرقابة أن تكون موضوعية وتوضح أسباب حدوث الخطأ إذا وجد خطأ حتى يتقبل ويستوعب المخطئ الأمر، ويسعى مجتهداً إلى تصحيح هذا الخطأ (ديري، 42:2011).
- 2- يجب أن تتابع نظم الرقابة الأنشطة والنتائج الهامة فقط، بغض النظر عن صعوبة القياس، ويجب استخدام المقاييس النوعية والكمية (السكارنة، 316:2010).
- 3- يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الإنحرافات بل أن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها، وفي جميع الأحوال يجب أن تصل المعلومات إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة (مصطفى، 96:2012).
- 4- يجب الإهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات (السكارنة، 317:2010).
- 5- المرونة ويقصد بها تصميم النظام بطريقة يمكنها التواؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض المتغيرات وأن يناسب التطبيق وفق هذه المتغيرات دون إحداث تعديلات إلا أن تكون طفيفة إذا لزم الأمر (ديري، 42:2011).

أساليب الرقابة الإستراتيجية

رغم إمكانية استخدام الأساليب التقليدية للرقابة مثل أساليب التحليل المالي والأساليب الإحصائية والملاحظة الشخصية والتقارير الخاصة وأساليب مراجعة العمليات الإدارية في عملية الرقابة الإستراتيجية أيضاً إلا أنه توجد أساليب متعددة تختص بالرقابة الإستراتيجية (قر، 11:2006).

ومن ضمن هذه الأساليب: المقارنة بين السيناريوهات البيئية المخططة أو التي على أساسها تم القيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي بمكوناته المختلفة وبين السيناريوهات البيئية التي تحدث فعلاً أثناء مرحلة التنفيذ ثم القيام بتعديل وترشيد السلوك الإستراتيجي ومكونات الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة في ضوء ما يحدث فعلاً وتحديث تلك السيناريوهات (قر، 12:2006). إضافة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد إحدى تقنيات قياس وتقدير الأداء والإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية (بلاسك، 2011:2). إضافة إلى غيرها من الأساليب التي سيتم التطرق لها في المبحث التالي.

أشكال الرقابة الإستراتيجية

1- الرقابة حسب المدى الزمني:

وتقسم إلى: (الفرا وأخرون، 2009:223)

أ. الرقابة المسبقة:

على المستوى الإستراتيجي فقد صممت لتتبية وتحذير المدير من أية تغيرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأجل.

ب. الرقابة المترزمانة:

على المستوى الإستراتيجي فتمثل الرقابة المترزمانة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على إتخاذ التعديلات الضرورية.

ج. الرقابة اللاحقة:

على المستوى الإستراتيجي تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنشأة المستقبلية.

2- الرقابة حسب طريقة تنفيذها:

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة (السكارنة 2010:308).

أ. الرقابة المباشرة:

وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

ب. الرقابة غير المباشرة:

يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

3- الرقابة حسب مجال تطبيقها:

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية (عبد اللطيف وتركمان، 2005:133)

أ. الرقابة الكمية:

تهتم بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.

ب. الرقابة النوعية:

فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

4- معايير أخرى: (السكارنة، 2010:309)

أ. رقابة محاسبية ورقابة إدارية:

☒ رقابة محاسبية: تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخطططة من خلال الإستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الإستثمار ومقاييس مالية أخرى.

☒ رقابة إدارية: تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم بإتجاه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

ب. كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج ورقابة العمل والرقابة الشخصية.

كما يلاحظ تختلف وتنتو أنواع الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم وكل معيار يهتم بجانب معين في المنظمة ويتبع ذلك لطبيعة المنظمة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

مجالات الرقابة الإستراتيجية

ما هي الأنشطة التي يجب رقابتها في المنظمة؟

بما أن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى التأكيد من تحقيق المنظمة لرسالتها فلا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الرسالة وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة العملية ... إلخ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة هل هي إنتاجية أم خدمية؟... إلخ. وفيما يتعلق بـ مجالات الرقابة في المنظمة منها:

1- الرقابة المالية:

تستند رقابة الأداء المالي على تقييم الربح والعائد على الاستثمار (السكارنة، 2010:309). وتتبّع أهمية الرقابة المالية من كونها الأداة التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بحيث تقوم بالربط الوثيق بين الوسائل والغايات من خلال توحيد الجهود وتنسيقها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية البعيدة والقريبة، وتهدف الإجراءات الرقابية إلى التأكيد من صحة الإجراءات الإدارية والمالية ومسايرتها لمختلف الخطط والسياسات العليا (شرف، 2005:16).

2- رقابة العملية الداخلية:

وتهدف رقابة العمليات الداخلية إلى تحسين نوعية الإنتاج من خلال تقليل الأخطاء وتقليل حالات الأخطاء في العمل أي تهتم رقابة العمليات الداخلية بتحسين جودة الخدمة (السكارنة، 2010:310). والجودة تعني: ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمة إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته (بركات، 2007:22).

3- رقابة رضا الزبائن:

وتهتم بتحسين العلاقات مع الزبائن من خلال زيادة العناية وتقليل نسبة شكاوى الزبائن، تقليل فترة الانتظار إضافة إلى تحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المنظمة مع الأطراف الخارجية إضافة إلى سمعة المنظمة بين الناس (السكارنة، 2010:310). ورضا الزبائن هو مقدار ما يلتزم به المنتج من المواصفات ويفوق توقع الزبائن (أبو منديل، 2008:80).

ويمكن أن نوضح بذلك بالجدول التالي الذي يحتوي على خمس مناطق إستراتيجية تصلح للاستخدام كـ مجالات مختارة للرقابة:

جدول رقم (3) مناطق إستراتيجية تصلح للاستخدام كمجالات مختارة للرقابة

الرقابة الوظيفية				رقابة العمليات	الرقابة على القسم	الرقابة الجزئية	الرقابة على إجمالي الأنشطة
رابعاً الأفراد	ثالثاً الأبحاث	ثانياً التمويل	أولاً المبيعات				
الإختبار والتدريب	التطبيقية والنظرية	النقدية	الإنتاج والمناطق	معايير العمل	كمية الإنتاج	الأرباح	الأرباح والمبيعات
الحافز	المنتجات الجديدة	المتصولات والمدفوعات	الإعلان	معايير المواد	التكاليف و المواد والأجور	النسبة المئوية من السوق	المركز بالنسبة للسناعة
الأجور والمرتبات	التكاليف	المصروفات الرأسمالية	المدينون	المصاريف الصناعية	نوع الإنتاج		السياسات والأبحاث
	المشروعات	تكوين رأس المال	عمال البيع				التكوين التنظيمي

المصدر: ديري، زاهد. (2011). الرقابة الإدارية. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة. 19, 20, 21.

من الرقابة المالية إلى الرقابة الإستراتيجية

واجهت الرقابة الإدارية التقليدية في القرن الأخير إنتقادات متามية تتمحور حول ضيق مجال المقاييس المالية وذلك بسبب إختلاف الظروف اليوم مما كانت عليه عندما نشأت الرقابة الإدارية التقليدية (عبد اللطيف و تركمان، 2005:141).

والجدول التالي يوضح مقارنة بين الرقابة الإستراتيجية والرقابة الإدارية التقليدية:

جدول رقم (4) الفرق بين الرقابة الإستراتيجية والرقابة الإدارية التقليدية.

الرقابة الإستراتيجية	الرقابة الإدارية التقليدية	المعيار
المعلومات لا تتضارب في الغالب مع الأهداف الإستراتيجية.	ترود بمعلومات مضللة لإتخاذ القرار كونها تعتمد على المقاييس المالية التقليدية التي تعتمد على نتائج النشاطات الماضية وهذا قد يتعارض مع الأهداف الإستراتيجية.	المعلومات
تقى بمتطلبات الإستراتيجية لأنها تستخدم أساليب غير المالية كبطاقة الأداء المتوازن التي تحتوي على أكثر من بعد.	لا تقى بمتطلبات الإستراتيجية لمنظمات اليوم وذلك بسب ثبات عبارات المقاييس المالية.	الإيفاء بمتطلبات الإستراتيجية
تشجع على التفكير قصير الأمد لأنها تواجه مشكلة التشا辱 بالنسبة ل الوقت والتحدي الحرج في تحقيق التوازن بين المدى القصير والطويل.	تشجع على التفكير قصير الأمد لأنها تواجه مشكلة التشا辱 بالنسبة ل الوقت والتحدي الحرج في تحقيق التوازن بين المدى القصير والطويل.	التفكير
تهتم بالبيئة الداخلية والخارجية وبيئة الصناعية.	تهمل المقاييس المالية محور الزيون ومحور المنافسين أي أنها تركز على العوامل الداخلية وتجاهل التأثيرات الخارجية فهي تستخدم فقط لإجراء مقارنات مع الفترات السابقة ويصعب بواسطتها مقارنة المنظمة مع المنافسين.	بيئة العمل
الفترة الزمنية أطول وتتراوح بين عدة سنوات وأكثر من عشر سنوات.	الفترة الزمنية سنة فأقل.	الفترة
نوعية وكمية.	كمية فقط.	المقاييس
التركيز يشمل داخل وخارج المنظمة (البيئة الخارجية).	تركز على الأنشطة الداخلية في المنظمة.	التركيز
المعالجة تتم أولاً بأول.	بعد إنتهاء الفترة الزمنية.	فعالية المعالجة

المصدر: تم تلخيصه من قبل الباحث من السكارنة، بلال. (2010). **الخطيط الإستراتيجي**. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة. 347. و مساعدة، ماجد. (2013). **الإدارة الإستراتيجية**. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 345.

مشكلات وصعوبات تواجه الرقابة الإستراتيجية

- 1- تواجه الرقابة الإستراتيجية وما تتضمن من قياس للأداء الذي يشكل جانباً مهماً فيها مشكلات عدة أهمها مشكلة الفقر إلى الأهداف أو معايير الأداء الكمية وعدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب (مساعدة، 2013:365).
- 2- ومن ضمن الأسباب التي تجعل تقييم الإستراتيجية أكثر صعوبة اليوم مجموعة من الإتجاهات مثل زيادة تعقد البيئة بصورة ملحوظة زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة، زيادة عدد المتغيرات البيئية ... الخ (قمر، 2006:6).
- 3- وهناك مشكلة إستبدال الأهداف التي تحدث عندما تصبح الأنشطة المساعدة لتحقيق الأهداف هي الأهداف نفسها أو عند تعديل هذه الأنشطة لتحقق أهداف أخرى... ومن المشكلات الأخرى التي تواجه الرقابة الإستراتيجية خضوع عملية التقويم إلى الحكم الشخصي وبالتالي زيادة إحتمال الخطأ في تفسير النتائج (الدوري، 2005:338).
- 4- عملية تقييم الإستراتيجية أصبحت أكثر صعوبة مع مرور الوقت لأسباب كثيرة منها كان الاقتصاد المحلي والعالم أكثر استقراراً وكانت دورة حياة المنتج لفترة أطول وكانت دورة تطوير المنتجات لفترة أطول، كان التقدم التكنولوجي أبطأ والتغيير أقل وعدد أقل من المنافسين والشركات الأجنبية (David, 2011: 289).

المبحث الثالث

تعريف بمتغيرات الدراسة والجامعات محل الدراسة

- ❖ قياس وتقدير الأداء .
- ❖ نظم المعلومات الإدارية .
- ❖ إدارة الموارد البشرية .
- ❖ تعريف بالجامعات محل الدراسة .

المقدمة

طرق الباحث سابقاً إلى أن عملية الرقابة الإستراتيجية عملية ذات جانبين هما القياس (تحديد ما يتعين قياسه، تحديد معايير القياس، قياس الأداء) والتقييم الإستراتيجي (مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار، إتخاذ الإجراء التصحيحي) حيث سيتم توضيجهما خلال صفحات هذا المبحث، إضافة إلى تناول نظم المعلومات الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإستراتيجية وتزويدها بالمعلومات الالزمة لها في الوقت المناسب للقيام بعملها على أكمل وجه، والتطرق إلى إحدى الموارد المهمة والضرورية لنجاح أي عمل وهو المورد البشري الذي يعتبر أساس النجاح لكل عمل، إن ذلك المورد في حاجة إلى التعامل معه بطرق موضوعية وعلمية حتى يتم الإستفادة بشكل أمثل منه، لذلك ظهرت إدارة الموارد البشرية التي تقوم بمجموعة من الوظائف التي يكون محور إهتمامها العنصر البشري فهي تعنى بتحديد إحتياجاتها منه والتخطيط والتحفيز والرعاية والتدريب والتطوير وغيرها، حتى إذا ما قامت بتلك الوظائف على أكمل وجه إستطاعت وقتها المنظمة القيام بأعمالها بالشكل المطلوب وتحقيق النجاح. ويختتم الباحث ذلك المبحث بتعريف بالجامعات محل الدراسة.

أولاً: قياس الأداء

1- المعايير

أ. مفهوم المعيار:

"المعيار هو هدف أو أداة تخطيطية تعبّر عن غاية مطلوب بلوغها وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، وقد يكون نهائياً تنتهي عنده مراحل التنفيذ وقد يكون وسيطاً يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية لنشاط لاحق" (ديرى، 2011:16). أو هو "أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذها، حيث يوجد نوعان من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في تقويم المشاريع بما المعايير الذاتية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي بأداء أسبق والمعايير الموضوعية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي للمشروع بأداء المنافسين باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (benchmarking)" (العبيدي، 2009:31).

ب. شروط المعايير:

يجب أن يكون المعيار واضحًا ومفهومًا من المكلف بالرقابة وكذلك من المنفذ المطلوب منه التقييد به (عقيلي، 2013: 441) ويجب أن تشمل المعايير على:

- ☒ الكم: عدد الوحدات المطلوب إنجازها.
- ☒ الكيف: يعبر عن مستوى الجودة المطلوب تحقيقه في العمل.
- ☒ الزمن: يعبر عن الوقت الذي خلاله يجب إنجاز العمل المطلوب من حيث كميته ونوعه.
- ☒ التكلفة: وتعبر عن الرقم المالي الذي يجب ألا يتخطاه تنفيذ العمل المطلوب من الكم والجودة والزمن.

ج. إختيار المعايير:

الخطوة الأساسية في تطوير نظم قياس الأداء هي تحديد المعايير التي سيتم استخدامها في عملية القياس ومن خلال دراسة الأدبيات التي تناولت تحديد معايير الأداء تم تحديد أربعة عناصر رئيسة يجب توافرها في المعايير وهي (youngblood & Collins, 2003:12)

- ☒ أن تكون نابعة من إستراتيجية المنظمة.
- ☒ أن تعمل على تطوير أنشطة وأعمال المنظمة.
- ☒ أن تكون مرنة ومرتبطة بالتغييرات السريعة في الإستراتيجيات، العمليات، والبيئة كل.
- ☒ تعتمد في التحديد والتطوير على فرق العمل.

د. معايير قياس الأداء: وتتضمن:

☒ المعايير المالية التقليدية: وتتضمن مجموعة من المعايير التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح مثل: العائد على الاستثمار بالموجودات، العائد من حق الملكية (رشيد وجلاب ، 2008:398)

☒ معايير أصحاب المصالح: وتتضمن مجموعة معايير من شأنها أن تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في إهتمامات أصحاب المصالح (رشيد وجلاب 2008:398)

والجدول التالي يبين أهم مجتمعات أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤشر أهدافهم ومصالحهم:

جدول رقم (5) مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة

فئة أصحاب المصالح	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	<ul style="list-style-type: none"> - مبيعات القيمة والحجم - المستهلكين الجدد - عدد إحتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها 	<ul style="list-style-type: none"> - النمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - المقدرة على السيطرة على الأسعار
المجهزون (الموردون)	<ul style="list-style-type: none"> - كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية 	<ul style="list-style-type: none"> - معدلات النمو في كل من: - كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - أفكار المجهزين الجديدة
المجتمع المالي (المساهمون)	<ul style="list-style-type: none"> - العائد على السهم - القيمة السوقية للسهم - القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة - العائد على حق الملكية 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بإستراتيجية المتابعة - النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الإقتراحات - الإنتاجية - عدد الشكاوى 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الترقيات من الداخل - معدل الدوران
الجهات التشريعية	<ul style="list-style-type: none"> - عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد القوانين الجديدة التي تؤثر في المنظمة - على العلاقات مع الأعضاء والطاقم
جمعيات حماية المستهلك	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الإجتماعات - عدد المواجهات غير الودية - عدد مرات تكوين الإئتلافات - عدد القضايا المرفوعة 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد مرات التغير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات - عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات
المدافعون عن البيئة	<ul style="list-style-type: none"> - عدد اللقاءات - عدد المواجهات غير الودية - عدد مرات تكوين الإئتلافات - عدد الشكاوى لدى الجهات المتخصصة - عدد القضايا المرفوعة 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر: الغالبي، طاهر و إدريس، وائل. (2009أ). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 493.

☒ بطاقة الأداء المتوازن: عرف (Kaplan & Atkinsons, 1998) بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة تترجم بساطتها رسالة الشركة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة أبعاد أساسية هي: (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي والفرص التي تؤديها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو) وبذلك يصبح التناقض فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتتوفر فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والإبتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة (النjar، 350:2013).

❖ أهداف بطاقة الأداء المتوازن (بلاسكة، 2012:26)

- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل.
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات.
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.
- دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات.

❖ تقييم الإستراتيجية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن: تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات المعتمدة في التقييم وبالتالي فإن تقييم الإستراتيجية يكون قائماً على تقييم مدى كفاءة المؤسسة في تحقيقها لهذه الأهداف وتحديد الإنحرافات التي يمكن أن تحصل والحلول المقترحة لتصحيح هذه الإنحرافات. كما أن تقييم الإستراتيجية بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يكون بتقييم النتائج المحققة في كل محور من المحاور الخمسة لها هناك من أضاف بعد خامس وهو البيئة والمجتمع ومقارنتها مع ما كان مخططًا له قبل بدء التنفيذ ويكون التقييم مرتكز على أهم المعايير الموضوعة في كل محور (بلاسكة، 2012: 92). إن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يركز على ثلات جوانب رئيسة تعد بمثابة الأهداف العامة التي توضعها الإدارة وتكون في شكل معايير موزعة على محاور البطاقة وهذه الجوانب هي: (الغالبي وإدريس، 2009: 506) توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية و توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات و التخطيط

ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية. ومن هنا يمكن إبراز الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية حيث أنها تحدد المعايير الهامة لتقدير كل محور وذلك بتحديد لكل معيار القيمة المستهدفة أي المتوقعة والمبادرات وهذا ما يسهل عملية التقييم وذلك بمقارنة النتائج الفعلية (المحقة) مع القيم المستهدفة وتحديد الفجوات الحاصلة وبذلك يمكن تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة في أقل وقت وكفاءة عالية خاصة في الظروف التي تتميز بعدم التأكيد والتعقيد وضيق الوقت. يتطلب تقييم الإستراتيجية كم معين من المعلومات التي تتميز بالدقة والمصداقية وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن عن طريق توفير معلومات من الخارج وإيصالها إلى الداخل من أجل إتخاذ القرارات، لأنه قبل البدء في وضع بطاقة الأداء المتوازن يجب القيام بعملية تشخيص شامل للبيئة الداخلية والخارجية وهذا ما يعد المصدر الأساسي للمعلومات التي تساعد في عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن وتحديد المعايير الخاصة بكل محور وكذلك تساعد في عملية التقييم وذلك بإتخاذ الإجراءات التصحيحية وإيصالها إلى الأفراد أو المستويات التنفيذية. (بلاسكة، 2012: 93) ومنه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة فعالة في عملية تقييم الإستراتيجية وأن التطبيق الجيد لهذه الأداة يعطي نتائج إيجابية وذلك من خلال نجاعة الحلول التصحيحية المقترنة حيث يمكن أن تجمع بين التكلفة والوقت والفعالية. أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضاً على الأهداف غير المالية التي يجب أن تتحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية. (نديم ،2013:20)

جدول رقم (6) الفرق بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة

أنظمة القياس الحديثة	أنظمة القياس التقليدية
على مستوى الأهداف	على مستوى الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> - التحكم المسبق في الأهداف والإستراتيجية. - تنفيذ ومحاكاة الوضعية. - ردة فعل سريعة ومتوقعة. - التغيير انطلاقاً من معطيات داخلية وخارجية كمية ونوعية. - الاعتماد على نظام التكوين والتدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من ملائمة الإستراتيجية مع العمليات والأهداف التقليدية. - تنفيذ ومتابعة المخططات. - ردة الفعل بطيئة ومتاخرة. - تفسير النتائج يكون انطلاقاً من معطيات داخلية. - الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب. - مساعدة الأشخاص قليلة ومتمركزة.
على مستوى الوسائل والأدوات	على مستوى الوسائل والأدوات
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على نظام معالجة المعلومة كمادة أولية. - البحث عن معلومات صادقة صاعدة ونازلة ومشتركة. - مؤشرات مادية ونوعية شاملة. - توجيه إستراتيجي. - تحليل أفقى يستند إلى النشاطات والعمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على نظم المعلومات المحاسبية. - معلومات كمية تسلسلية. - مؤشرات مالية تحليلية. - تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية. - دورة الرقابة والتقييم شهرية.

المصدر: بلاسكة، صالح. (2011). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات. رسالة ماجستير، جامعة فرhat عباس. سطيف. الجزائر.

.17

2- الأداء

أ. مفهوم الأداء :

"هو إعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وهو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها". (الغالبي وإدريس، 2009: 478).

"هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم" (Fernandez, 2007:41).

ب. ميادين الأداء :

ويحدد كل من (Venkatraman & Ramanujam , 1986: 803-804) مجالات أداء الأعمال في ميادين ومجاميع محددة يعد الأفضل ضمن هذا المضمار، ويحددان ميادين الأداء بأربعة ميادين تتمثل في ميدان الأداء المالي، ميدان الأداء المالي والعملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية، وأخيراً ميدان الكفاءة. وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين: (إدريس والغالبي، 2009:42).

☒ **ميدان الأداء المالي:** إن ميدان الأداء المالي يمكن استخدامه كميدان أساسى يستخدم في عملية التحليل الداخلى للمنظمة فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة، يمكن للمرء استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلى في المنظمة، فضلاً عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية وتم التأكيد على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي العالى تكون أكثر قدرة على الإستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق مقارنة بغيرها من المنظمات والتي تعاني من الأداء المالي الضعيف (Harrison & john , 1998:47-48).

☒ **ميدان الأداء المالي وغير المالي:** يرى (Macmenamin, 1999:323-324) أن الإعتماد على المحاور المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة للأبعاد حول المنظمة، لذا من الضروري تعزيز هذا الأسلوب في التقييم بمحاور أداء غير مالية لبناء نظام أداء فعال في المنظمة وغيرها. وهو ما يسمى بالميدان العملياتي.

☒ **ميدان الفاعلية التنظيمية:** يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي (إدريس والغالبي، 2009:45). ويرى (Thompson, 1999:160) أن أحد أهم محاور الأداء هو الفاعلية إلى جانب الكفاءة إذ تعني الكفاءة إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) وتركز الكفاءة على مفهوم الإستقادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف أما الفاعلية فهي مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكيد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها.

☒ **ميدان الكفاءة:** يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة حيث أن المنظمة الهدافه للنمو والتطور لابد وأن تومن إمكانية

إستمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر. هذا خاصة وإن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحودية الموارد المتاحة مما يجعل المنظمة تعاني بإستمرار من شحة الحصول على الموارد بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها لذلك لابد أن تقوم المنظمة بإعتماد الأسلوب الرشيد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوافرة وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتواخدة وما يتتوفر لديها من موارد فالبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها (إدريس والغالبي، 2009ب: 47).

ج. مفهوم قياس الأداء :

ويعرف قياس الأداء " بأنه عملية إكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر" (Anthony & Govindarjan, 1998: 461) وهو طريقة منظمة لتقدير المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية ويتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء ومقاييس الأداء هو أداة مهمة للحكم على الأمور كالموازين والمكاييل وغيرها. وقياس الأداء يمكن المنظمة من معرفة الآتي : (ماضي، 2005: 30).

- ☒ إلى أي مدى تعمل المنظمة بطريقة صحيحة.
- ☒ مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ☒ مدى قدرة المنظمة على تحقيق الرضا لعملائها.
- ☒ مدى توفر المعلومات التي تساعد في الرقابة على عمليات المنظمة.
- ☒ يساعد قياس الأداء المنظمة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء.

- د. الإعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء (Algore, 1997: 6-7)
- ☒ الإعتبار الأول تحقيق الرؤية الإستراتيجية المحددة للمنظمة: يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة بدقة هذا بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها وفي نفس الوقت تكون قابليتها لقياس ويجب أن يكون هناك إرتباط بين نظم قياس الأداء في المنظمة والتخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي.
 - ☒ الإعتبار الثاني قياس الأشياء الصحيحة: يجب على المنظمة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها وبالتالي يجب على المنظمة تحديد العمليات

الرئيسية ووضعها في خريطة التنفيذ لضمان: التأكيد من تنفيذها بدلًا من الإفتراض بفهمها، والتأكد من أن المقاييس التي تقيس نجاحها تم اختبارها بشكل صحيح.

☒ الإعتبار الثالث: القياس وسيلة وليس غاية: يقوم العاملون والمديرون في المنظمات بالعمل تجاه تحقيق النتائج المرغوبة والتي تعتبر جوهر رؤية المنظمة وإستراتيجيتها. فهي تركز على الأهداف التنظيمية بإستخدام مقاييس الأداء لقياس الأهداف التي تحققت ولكن لا ترتكز على القياس لفترة محددة وعلى هذا يبدو قياس الأداء أنه وسيلة وليس غاية.

ثانياً: تقييم الأداء:

1- مفهوم تقييم الأداء:

"هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساعدة الأداء في ضمان بقاء الإستمرار للمؤسسة" (أبو قحاف، عبد السلام، 2002: 483). ويمثل دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية إستخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً (الحسيني، فلاح الدوري، مؤيد، 2008: 63)

2- تقييم الأداء الإستراتيجي:

تشير عملية التقييم الإستراتيجي إلى نشاط المدراء الخاص بمقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع للأهداف وهي ذلك النشاط الخاص بالكشف عن الإنحرافات أو الإختلافات (التبالين) في فترة تسمح بإجراء التصحيحات الازمة مع التأكيد على دور القيادة في تحديد الحدود المقبولة رسمياً وعرفياً للإنحراف عن المعايير الموضوعة كي يتم تحديد الإجراء التصحيحي الذي قد يتطلب القيام ببعض النشاطات كإعادة النظر بالإستراتيجية المعتمدة وتطويرها، إعادة رسم الأهداف التنظيمية وتحديدها، إعادة جدولة الأولويات التخطيطية (رشيد وجلاب ، 2008: 404).

3- أهمية تقييم الأداء:

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصاً للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمال لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية: (نبيل، حمادي، الزهراء، عبادي، 2009: 4)

- أ. تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
- ب. يساعد المؤسسة على التتحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- ج. إكتشاف الإنحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.
- د. تحديد المراكز الإدارية المسئولة عن الإنحرافات.
- ه. تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساسية في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها.
- و. يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
- ز. تحديد سبل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها.
- ح. ترتبط أهمية التقييم إرتباطاً وثيقاً بالخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذلك على مستوى المؤسسة.
- ط. تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- ي. تحقيق معايير الجودة على أساس الموصفات الموضوعة.
- ك. المساعدة في إتخاذ القرارات ولا سيما الإستراتيجية منها.

4- جوانب عملية تقييم الأداء :

- ذهب (Thompson and Stricland, 2003) في تحديد جوانب عملية تقييم الأداء الإستراتيجي بشكل أكثر تفصيلاً عبر التساؤلات الآتية: (رشيد وجlap 2008:405)
- أ. هل إن مبيعات المنظمة في طريقها للنمو السريع أم البطيء أم بنفس مستوى نمو السوق وما يترتب على ذلك من زيادة أو إنخفاض في الحصة السوقية أو المحافظة عليها؟
 - ب. هل نجحت المنظمة في جذب زبائن جدد؟ وهل تمكنت من المحافظة على الزبائن الحاليين؟
 - ج. هل إرتفع هامش ربح المنظمة أم شهد إنخفاضاً؟ وكيف يمكن مقارنته مع هامش ربح المنافسين؟
 - د. ما هي إتجاهات صافي الربح، العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة وكيف يمكن مقارنتها مع نفس الإتجاهات للمنافسين؟
 - ه. هل أن جوانب القوة المالية والإئتمان المالي للمنظمة في تحسن أم لا؟

و. هل تستطيع المنظمة إجراء تطويرات مستمرة في معايير الأداء الداخلية من حيث كلفة الوحدة، معدل التلف، معدل الوحدات المعيبة، الروح المعنوية للعاملين وداعييهم، وعدد مرات عدم تلبية طلبات الزبائن ومعدلات عودتهم؟

ز. كيف ينظر أصحاب المصالح للمنظمة في ضوء إتجاهات اسعار أسهم المنظمة والقيمة التي يحصلون عليها مقارنة مع القيمة التي يحصل عليها أصحاب المصالح في المنظمات الأخرى.

ح. ما هو الإنطباع الذهني لدى زبائن المنظمة عنها؟ وما هي سمعة المنظمة لدى زبائنها؟
ط. هل تعتبر المنظمة قائداً للتكنولوجيا، إبداع المنتج، التجارة الالكترونية، جودة المنتج، التلبية السريعة للطلبات، الأسعار التنافسية، إدخال التطويرات السريعة على المنتجات الموجودة حالياً في الأسواق؟

5- صعوبات تقييم الأداء :

تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات ويمكن إيجازها فيما يلي: (بلاسكة 7:2012)

- أ. صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء.
- ب. صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء خاصة الناتج عن سلوكه.
- ج. الإهتمام بالنتائج دون الإهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.
- د. كثرة المعايير وتشعبها مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها وبالتالي إتخاذ قرارات صحيحة خاطئة.
- ه. خلق جو من اللاثقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة.
- و. زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.

وبغية التحديد الدقيق للنشاطات التي تم بموجبها عملية التقييم الإستراتيجي حدد (David 2001)، ثالث نشاطات رئيسة هي: (رشيد وجلاب، 2008: 407).

- أ. مراجعة الأسس التي تم بناء الإستراتيجية في ضوئها أي مراجعة العوامل الداخلية بغية الوقوف على حقيقة نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- ب. مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.
- ج. إتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان مطابقة الأداء لما هو مخطط.

ثالثاً: نظم المعلومات الإدارية

1- مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

يعرف شوارتز Schwartz نظم المعلومات الإدارية " بأنها نظام من البشر والمعدات والإجراءات والمستندات والاتصالات التي تجمع وتحقق وتعمل على تحويل وتخزين وجلب وتقديم البيانات من أجل الإستخدام في التخطيط والموازنة والمحاسبة والسيطرة والعمليات الإدارية الأخرى" (بسيوني، 2010:24). وهي تشير إلى الإستخدام التكنولوجي في مساعدة الإدارة على إنجاز اهدافها من خلال نظم وبرمجيات مصممة لتمكن من تشغيل العمليات الإدارية بأسلوب وتقنية سهلة ومبسطة وبشكل أفضل من الطرق التقليدية، ويحقق وفورات في موارد ومصادر المنظمة وزيادة في كفاءة وإنتجالية هذه العمليات" (تعلب، 2011:25).

2- قياس جودة المعلومات: (بسيوني، 2010:34)

- أ. الدقة: وتعتمد على مصداقية جمع البيانات من المصادر الأولية أو الثانوية، يجب أن تكون المعلومات إنعكاساً صادقاً حقيقةً للموقف وإن متى متى يتجه إلى الخطأ.
- ب. الشكل: تزيد قيمة المعلومات إذا كان الشكل أو الهيئة التي تقدم فيها هذه المعلومة توافق متطلبات متى متى (شكل بياني، جدول...).
- ج. الصلة الموضوعية: أي أن تكون وثيقة الصلة بالموضوع.
- د. في الوقت المناسب: فالمعلومات المتأخرة لها قيمة أقل كمورد.

3- أهداف نظم المعلومات الإدارية: (بسيوني، 2010:44)

- أ. تسهيل وتنسيق عملية إتخاذ القرار عن طريق تجهيز المعلومات في إطار الوقت المناسب مما يساعد متى متى على إختيار أفضل سلسلة تصرف.

ب. تزويد المعلومات الأساسية الضرورية عند كل مستوى من مستويات الإدارة من أجل القيام بوظائفهم.

ج. مساعدة في تركيز الانتباه والقاء الضوء وتأكيد العامل الحرج، ليمكن مراقبتها عن كثب من أجل نجاح تأدية وظيفة المؤسسة.

د. إمداد نظام من البشر والحسابات والإجراءات وتسهيل الإستفسارات التفاعلية والمستندات من أجل جمع وتخزين واسترجاع ونقل المعلومات إلى المستخدمين.

4- أهمية نظم المعلومات: (مناصيرية، 2004: 52)

أ. تعمل على توفير المعلومات الالزمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والتوقيت وبالشكل المناسب.

ب. تحسين الإنتاجية وذلك بإنتاج التقارير الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.

ج. تطوير أداء المنظمات من خلال ما تتيحه من معلومات مرتبطة عن تنفيذ المخطط والمشروعات.

د. تقديم معلومات عن البيئة الخارجية ذات قيمة مضافة للمنظمة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

هـ. ومن الأبعاد الإستراتيجية لنظم المعلومات الإدارية الإنداج البنوي مع الأنشطة الجوهرية للرقابة والتقييم الإستراتيجي الموجه نحو معايرة الأداء الكلي للمنظمة ومقارنته بأداء المنظمات المنافسة في قطاع الصناعة (ياسين، 2009: 63).

5- فوائد نظم المعلومات الإدارية: (عيسى، تركي ، 2010: 4-5)

أ. تمكين المنظمة من تنسيق فعاليتها والأهداف الفرعية العديدة لكافة الوحدات الإدارية داخلها والقيام بوظيفة التخطيط والرقابة بصورة فعالة.

ب. تقديم المعلومات التي تحتاجها مختلف الإدارات في المنظمة لممارسة العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة على الأداء بكفاءة وفاعلية).

ج. تحديد وتوضيح قنوات الاتصال أفقياً وعمودياً بين الوحدات الإدارية في العمل وتسهيل عملية إسترجاع المعلومات وتقييم نشاطات المنظمة ومردودها الإستثماري لكافة الطاقات المتاحة من خلال المؤشرات أو المعايير التي يفرزها النظام لأغراض كفاءة الأداء وتقييم النتائج.

6- علاقة نظم المعلومات الإدارية بالرقابة الإستراتيجية:

بعد هذا العرض عن نظم المعلومات الإدارية يتبادر التساؤل التالي وهو ما علاقة نظم المعلومات الإدارية بعملية الرقابة الإستراتيجية؟؟ إن عملية الرقابة قائمة على توفر المعلومات

في الوقت المناسب كما أنها لن تؤتي ثمارها بدون عملية تغذية راجعة لتعديل السلوك في الوقت المناسب، إن حجم العمل وكم المعلومات الذي تحتاجه للقيام بعملية الرقابة يتطلب توفر نظم معلومات إدارية تقوم بجمع البيانات وتحليلها وتقديم المعلومات اللازمة لذوي الإختصاص حتى يتسنى لهم القيام بإتخاذ الإجراء المناسب في الوقت المناسب وبالتالي حفظ الموارد والوقت من الإهدار. وهنالك من وأشار إلى أنه يقع على مدير نظم المعلومات المركزي ومساعديه مسؤولية تجميع البيانات من النظم الفرعية وإجراءات التنسيق والتكميل بينها ثم تشغيلها وتحليلها بالطرق المختلفة الملائمة وذلك لإمداد المسؤولين في مراحل الرقابة المختلفة بالتقارير اللازمة لأداء مهامهم بأقصى كفاءة ممكنة.

رابعاً: إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

"هي إدارة تركز على إعداد وإختيار الموظفين بطرق علمية وإدارة سليمة وفق آليات متطرفة وحديثة توacb التطويرات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" (الحريري، 2012:16)، "بمعنى أنها تقوم بعملية تخطيط وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين" (الكلادة، 2011:14). "وهي عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل إقتناء الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها" (البرنولي، 2004:17).

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الأهداف مثل: (الحريري، 2012:22)

- أ. العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية.
- ب. وضع سياسات وطرق حديثة وإستراتيجيات خاصة لإختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية.
- ج. تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العملية.
- د. وضع إستراتيجيات لإختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطوير يلبي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.
- هـ. حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إدارياً ومالياً واجتماعياً وأسرياً لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة فعالة.

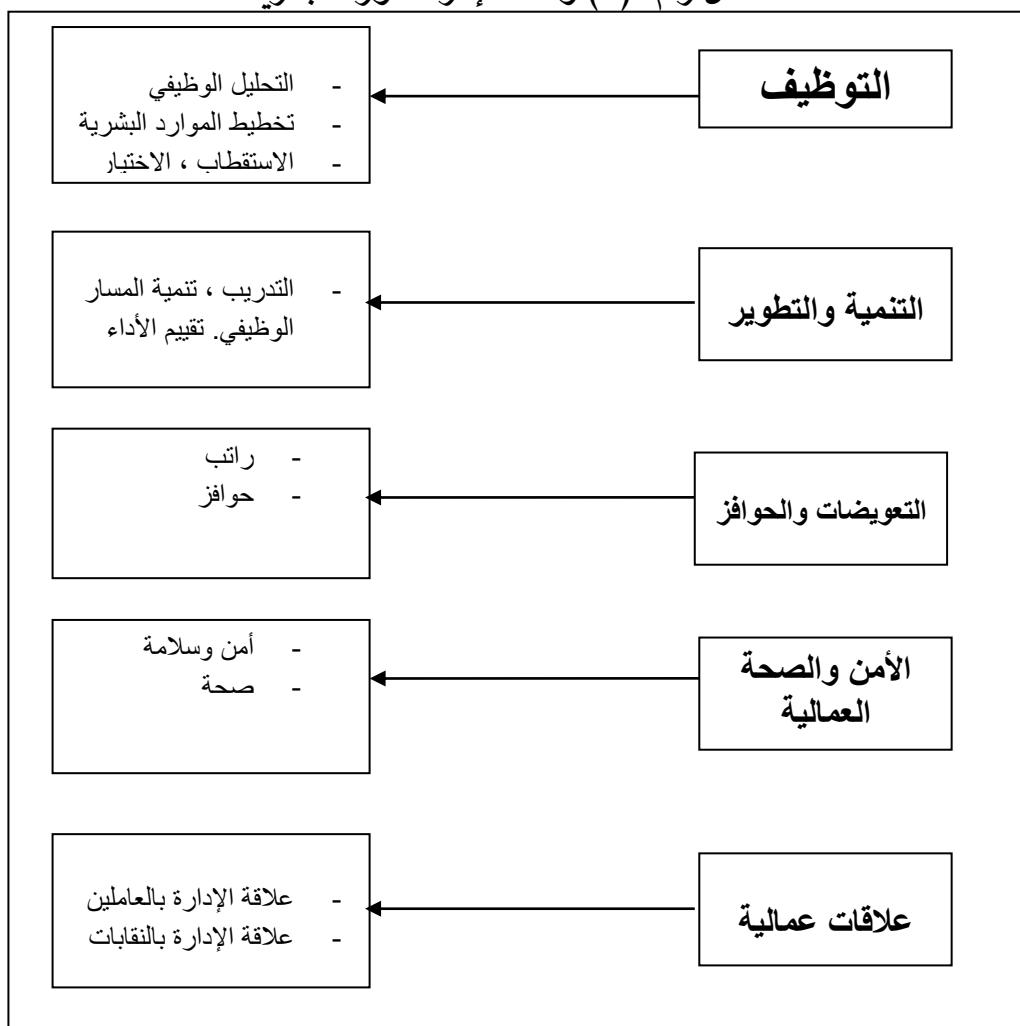
و. الإهتمام بالفعالية الإدارية وتنمية الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين مما يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المنشآت والمنظمات الإدارية.

ز. ضمان حسن تعويض الأفراد مقابل عملهم بالأجور المناسبة والمحافظة على الأفراد من خلال توفير شروط السلامة والأمان وواقيائهم من الأمراض المهنية والحوادث (الدجاج، 2013: 17-18).

3- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

الشكل التالي يوضح الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

شكل رقم (7) وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: صيام، محمد. (2007). فعالية متطلبات تطبيق وظائف تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين. 11.

4- العلاقة بين الموارد البشرية وعملية الرقابة الإستراتيجية:

ولكن ما الذي يدعو إلى جعل الموارد البشرية وإدارتها متطلب ضروري لعملية الرقابة الإستراتيجية؟ إن ذلك بسبب أن الموارد البشرية تعتبر المحرك الأساسي لنجاح المنظمات وأصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً إستراتيجياً يتطلب توافر كفاءات متخصصة لممارسة العديد من المهام والمسؤوليات الموكله إليها فكيف يمكن لنا القيام بعملية الرقابة وإستخدام أساليبها بدون موارد بشرية تم استقطابها وإختيارها وتعيينها وتدربيها...إلخ على أكمل وجه؟ وكيف يمكن لنا أن نحقق الهدف من عملية الرقابة الإستراتيجية بدون المورد البشري الكفاء الذي سيقوم بعملية الرقابة وجمع المعلومات وتصميم النظم الازمة وتحديد الإنحرافات ورفع التقارير لها ومن الذي سيقوم بمعالجة الإنحراف؟ حتى أن عملية اختيار المورد البشري وتعيينه وتدربيه تسهل من عملية الرقابة وتجعل الأمور تسير في الإتجاه الصحيح من هنا يتضح دور وأهمية الموارد البشرية ووظائف الموارد البشرية والقيام بها على أكمل وجه في نجاح عملية الرقابة الإستراتيجية وسيرها في الإتجاه الصحيح وتسهيل القيام بها.

خامساً: الجامعات محل الدراسة

يوجد في قطاع غزة 18 مؤسسة تعليم عالي موزعة كالتالي: 5 جامعات تقليدية (واحدة حكومية وإثنان عامتان وإثنان خاصتان)، 6 كليات جامعية (أربعة حكومية وواحدة خاصة وواحدة عامة)، 7 كليات مجتمع متوسطة (ثلاثة عامة، وإثنان خاصتان، واحدة حكومية، وواحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين). أما التعليم المفتوح فيوجد جامعة واحدة تتوزع مراكزها في الضفة وغزة حيث بلغت مراكزها في الضفة (17) وفي غزة (5) مراكز (الدليل الإحصائي السنوي 2012/2013 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني). وكان معيار اختيار هذه الجامعات إحتواها على عدد كبير من الطلبة الذين يلتحقون بالبرامج الدراسية الموجودة فيها.

1- الجامعة الإسلامية: (www.iugaza.edu.ps) (نشرة 30 عاماً من العطاء).

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: إتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، وإتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والإتحاد الدولي للجامعات، وترتبطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية. و توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني

وتقاليد، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتماماً بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية. أُنشئت الجامعة الإسلامية بغزة انبثاقاً عن معهد الأزهر الديني أمام كثرة أعداد خريجي الثانوية وقلة حصولهم على فرصة التعليم العالي داخل قطاع غزة. وقد إتخذت لجنة معهد الأزهر الديني بغزة بتاريخ 12/4/1977 قراراً بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية تضم بصورة أولية كلية الشريعة والقانون وكلية أصول الدين وقسم اللغة العربية. بدأت الجامعة تتسع بشكل كبير، فمع افتتاح الجامعة عام 1978م بدأ الطلاب يدرسون في كلية الشريعة وقسم اللغة العربية (نواة كلية الآداب) وفي العام الجامعي 1979-1980 افتتحت كلية أصول الدين والتربية، وفي العام التالي افتتحت كلية التجارة والعلوم، وفي العام الجامعي 1985-1986 قررت الجامعة افتتاح كلية التمريض إلا أنها اضطرت لتأجيل ذلك بسبب رفض سلطات الاحتلال، لكن الجامعة افتتحت تلك الكلية في العام الجامعي 1992-1993، كما افتتحت في نفس العام كلية الهندسة، وفي العام الجامعي 2004-2005، افتتحت كلية تكنولوجيا المعلومات، وفي عام 2006 افتتحت كلية الطب .

2- جامعة الأزهر: (www.alazhar.edu.ps)

جاءت جامعة الأزهر - غزة مؤسسةً للتعليم العالي لتلبى طموحات الشعب الفلسطيني ولتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء، وقد كان قرار إنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده ومد جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير. بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام 1992 تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة - الزراعة - العلوم - الآداب و العلوم الإنسانية، تبعها إنشاء كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. وفي مرحلة أخرى من مراحل تطور الجامعة تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات العلمية الدقيقة، ثم تلا إنشاء هذه الكلية في العام 1999م الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر - غزة، لتكون أول كلية طب بشرى في قطاع غزة. في العام 2001م قفزت الجامعة قفزة نوعية مواكبة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات فكان قرارها الحكيم بإنشاء الكلية العاشرة في الجامعة كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات. إستمرت الجامعة تتطلع لخدمة المجتمع الفلسطيني فكان القرار بإنشاء كلية الدكتور حيدر عبد الشافي لطب الأسنان في العام 2007 م المعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي ل توفير فرصة دراسة طب الأسنان في

الوطن. في العام 2009 م تم إعادة تفعيل كلية الشريعة بالجامعة لتنطلق من جديد مركز هداية للشباب الجامعي ومصدر إشعاع إسلامي متخصص تمتد آثاره عبر فلسطين إلى العالم الإسلامي الذي يتطلع إلى مزيد من الدراسات الإسلامية والشرعية.

3- جامعة الأقصى (ar.wikipedia.org)

بدأت جامعة الأقصى سنة 1955 م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم. وفي عام 1991 م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تت ami شبيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأساتذتها، وطلابها، وخرجت كثيراً من المدرسين والباحثين ذوي الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس ومع بداية العام الجامعي 2000/2001 م تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى حيث تضم الجامعة حالياً سبع كليات. بقرار رئاسي في 21 سبتمبر 2001 م تم اعتماد جامعة الأقصى كمؤسسة تعليم عالي فلسطينية حكومية في محافظات غزة في فلسطين، تطوراً عن كلية التربية الحكومية التي أنشئت في العام 1991 م، كإمتداد طبيعي لمعهد دار المعلمين والمعلمات الذي تأسس في العام 1955 م. والجامعة مؤسسة مستقلة علمياً وأكاديمياً، وفقاً لكل من قانون التعليم العالي رقم 11 لعام 1998 م، والأنظمة الصادرة بمقتضاه عن وزارة التربية والتعليم العالي. تهدف الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعزيز جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عاماً، في إطار فلسفه تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- ❖ المقدمة
- ❖ الدراسات الفلسطينية.
- ❖ الدراسات العربية.
- ❖ الدراسات الأجنبية.
- ❖ التعقيب على الدراسات السابقة.
- ❖ ما يميز الدراسة.

المقدمة

تناول الباحث خلال هذا الفصل العديد من الدراسات السابقة، حيث تم الإطلاع على العديد من هذه الدراسات التي تم إجرائها في فلسطين والدول العربية إضافة إلى بعض الدراسات الأجنبية، وقد حفقت هذه الدراسات الفائدة للدراسة محل البحث في تشكيل الإطار النظري وبناء فرضيات الدراسة، ونظراً لقلة عدد الدراسات التي تتعلق بالرقابة الإستراتيجية إعتمد الباحث كثيراً على دراسات استخدمت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس بعملية الرقابة على إستراتيجيات المؤسسات بسبب عملية تقارب المواضيع التي تناولتها هذه الدراسات مع الدراسة محل البحث، وقام الباحث بالتعليق على هذه الدراسات خلال الفصل الحالي، كما أوضح أهم ما يميز الدراسة محل البحث عن الدراسات السابقة، وكانت المنهجية المتبعة في استخدام الدراسات السابقة تحديد ما هدفت إليه وتحديد مجتمعها وعيتها والأداة المستخدمة ومن ثم التطرق لأهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسات.

الدراسات الفلسطينية

1- دراسة عبيد (2014) بعنوان " مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الإستبانة وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة حيث تركز على أعضاء مجلس الإدارة ومدراء الفروع والمدراء الماليين والتنفيذيين ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم الإجمالي 128 فرداً، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية وبلغ عددها 60 فرداً.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربع بدرجات متقاوتة ولكن كان بعده النمو والتعلم ذو أثر سلبي، وأن الشركة تطبق مقاييس أداء مالية يتم الاعتماد عليها ترتبط بإستراتيجية الشركة كما تطبق مقاييس غير مالية يمكن أن تبوب ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن الشركة تعاني من ضعف في التمويل يؤثر بشكل كبير على تحقيق أهدافها وتطورها، مما يمكن أن ينعكس سلباً على إمكانية التطبيق.

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة: ضرورة قيام إدارة الشركة بدعم وتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بإعتبارها نظاماً متكاملاً شاملاً للإدارة الإستراتيجية، من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن، ضرورة زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وعمل دورات تربوية داخلية وخارجية تسهم في رفع كفاءة الموظفين.

2- دراسة أبو شرخ (2012) بعنوان "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الإستبانة ويتتألف مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الجامعة ومدراء الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة والبالغ عددهم حوالي 52 موظف في جميع وظائف الإدراة وتنتألف عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة: أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على إستخدام برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين من الإداريين في الجامعة حول مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى متغير الدرجة العلمية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة ثُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة: أن تعمل الجامعة الإسلامية على تكثيف الجهد لمواصلة التطور والإرتقاء به إلى مصاف الجامعات العالمية وأن تعمل إدارة الجامعة على مراجعة أسعار الساعات الدراسية للطلبة والعمل على موازنتها مع تكلفة الخدمات المقدمة لهم مع مراعاة الحالات الاجتماعية، وكذلك العمل على زيادة الجهد في متابعة أوضاع الخريجين والعمل على خلق فرص عمل لهم.

3- دراسة عواد (2012) بعنوان: " مدى فعالية نظم الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية ".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة وفي ظل التطور التكنولوجي الهائل، وقد إستخدمت الدراسة الإستبانة لتحقيق أهدافها، ويكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في دائرة الرقابة الداخلية، والمدققين الداخليين، والمحاسبين، والمدراء الماليين، ومدراء الفروع في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة.

وكان من أهم نتائج الدراسة: توفر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية الخصائص التي يتطلبها نظام الرقابة الداخلي الفعال، أن لنظام الرقابة الداخلية القدرة على إكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، تسهم الرقابة بأن يعمل كل موظف تحت رقابة مسؤول يشرف عليه ويقيّم أدائه وكذلك الإلتزام بالقوانين والأنظمة التي تحت الموظفين على التمسك بالقيم الأخلاقية، قدرة الرقابة على دراسة المخاطر التي تهدد أمن المعلومات في النظام.

وكان من أهم توصيات الدراسة: ضرورة الإلتزام بالسياسات الإدارية والمحاسبية المرسومة من قبل الإدارة العليا، ضرورة وجود دائرة مستقلة لمعالجة البيانات إلكترونياً في الهيكل التنظيمي، ضرورة توفير وصفاً وظيفياً يحدد الصالحيات والواجبات ويجب أن ترس الرقابة الداخلية المخاطر الناتجة عن تطبيق أنظمة المعلومات المحاسبية الجديدة، والمخاطر الناتجة عن الموظفين.

4- دراسة عوض (2012) بعنوان: "العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية، وتحديد أهم معوقات ومواطن القوة والضعف في نظم الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة وإقتراح سبل معالجة المشكلات. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إستخدام الإستبانة، يشمل مجتمع الدراسة على الموظفين الذين يتولون مناصب قيادية وإشرافية ذات مهام تتعلق بأعمال الرقابة الداخلية وهم المدققين الداخليين ورؤساء الأقسام ومسئولي متابعة خدمة العملاء والمراقبين ومدراء الفروع في المصارف العاملة في قطاع غزة والمكونة من 11 مصرف تضم 42 فرعاً ومكتباً، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع 150 فرداً، وقد تم تحديد عينة الدراسة لتشمل كافة أفراد المجتمع، وعليه تم توزيع عدد 150 استبانة واسترد منها 140 استبانة.

وكان من أهم نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأنّ عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر.

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة: العمل على زيادة كفاءة وفاعلية عناصر الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة وتعزيز دورها في الرقابة على جودة الخدمات المصرفية إلى جانب ضرورة توفير بيئة رقابية لدى المصارف بدرجة ترقى إلى المستوى المطلوب بما يناسب متطلبات العمل المصرفي، إضافة إلى ضرورة تعزيز وتحسين سلوك موظفي المصرف مع العملاء والرقابة عليها.

5- دراسة وهبة (2008) بعنوان: " واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، ومعرفة أثر كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية والشخص والاختلاف المؤسسي على هذا الواقع. واستخدم الباحث في دراسته الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم (٨٨) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة (الجامعة الإسلامية-جامعة الأزهر-جامعة الأقصى).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التحليل البيئي سواء أكان للبيئة الداخلية أو الخارجية حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية في جامعتنا الفلسطينية في محافظات غزة بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة أما الدرجة الكلية لممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية فكانت فوق المتوسط حيث بلغت (٧٠%). بيّنت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) تعزى إلى متغير الاختلاف المؤسسي لصالح الجامعة الإسلامية، في حين لم تستطع الدراسة إثبات أي فروق في المتغيرات التالية: (الشخص- الدرجة العلمية- سنوات الخدمة).

وكان من أهم توصيات الدراسة: ضرورة سعي المسؤولين في التعليم العالي بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في التعليم الجامعي لمعالجة قضاياه، ومشكلاته ولمواجهة التحديات الكثيرة التي

تواجده، وقيامهم بالتروعية بأهمية ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية، وتقنياتها لتطوير مؤسسات التعليم العالي، ضرورة زيادة إهتمام الإدارات الجامعية في جامعاتنا الفلسطينية في محافظات غزة بآليات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية، وتطوير نظام أكثر فاعلية للتقدير والرقابة الإستراتيجية يقوم على أساس ومعايير صحيحة.

6- دراسة شاهين (2007) بعنوان: "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ."

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واحدة من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة وهي الرقابة الإدارية الداخلية، كذلك التعرف على بعض العوامل المؤثرة في الرقابة الداخلية فيها والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، الأساليب الرقابية، تقييم الأداء، الاتصال، إضافة إلى قياس مدى تحقيق النظم الرقابية المطبقة داخل المنظمات الأهلية من تحقيق أهدافها ومدى مساهمتها في الحد من الظواهر السلبية داخلها، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة من يعملون كرؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين وأمناء الصندوق وأمناء السر وبلغ عدد المنظمات محل الدراسة 129 منظمة ووزع عليها 129 استبانة وتم إسترداد 126 استبانة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: وجود علاقة بين استخدام تقييم الأداء ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، إن توفر مقومات البناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بدرجة عالية، إن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقق أهدافها.

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة: ضرورة نشر الوعي بأهمية العمل الرقابي وأن يكون الهدف منه هو العمل التصحيحي، إعطاء صفة المرونة لإجراء التعديلات على معايير الرقابة، العمل على وضع معايير معتمدة وموضوعية لإعداد التقارير، إعطاء المزيد من الإهتمام بصناديق الشكاوى كأداة للرقابة.

7- دراسة كلاب (2004) بعنوان: "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة) ."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتشخيص واقع الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، ومدى إستكمال مقوماتها الإدارية والمالية الأساسية، ومستوى تطبيق ما توفر من هذه المقومات، مقارنة مع النظام المتكامل والفعال للرقابة الداخلية. وقد تم استخدام

الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة و يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الرقابيين العاملين بدوائر الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة والذين بلغ عددهم ٣٠ موظفًا، يعملون في ٢٢ وزارة وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددهم ١٣٠ موظفًا رقابياً يعملون بدوائر الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة.

وكان من أهم نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في وحدات الرقابة الداخلية في تقييم واقع الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة على مستوى جميع أبعاد الدراسة المتعلقة بتوفير المقومات الأساسية للرقابة الداخلية ومستوى تطبيقها، عدا في البعد المتعلق ب "توفر العناصر والمقومات الأساسية للرقابة الداخلية، حيث كانت الفروق لصالح المجموعة التي خبرتها تسع سنوات فأقل، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في وحدات الرقابة الداخلية في تقييم واقع الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة على مستوى جميع أبعاد الدراسة المتعلقة بتوفير المقومات الأساسية للرقابة الداخلية ومستوى تطبيقها، عدا في البعد المتعلق ب "توفر العناصر والمقومات الأساسية للرقابة الداخلية "، حيث كانت الفروق لصالح مدير فأكثر.

ومن أهم التوصيات التي توصلت لها هذه الدراسة: ضرورة أن يولي مجلس الوزراء الفلسطيني والوزراء نظم الرقابة الداخلية بالوزارات الفلسطينية الإهتمام اللازم، والعمل الجاد لإستكمال المقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية بالوزارات الفلسطينية، وحسن تطبيقها بما يكفل جودة وقوية نظم الرقابة الداخلية، وتحقيقها للأهداف المنوطة بها.

الدراسات العربية

1- دراسة بلاسكة (2011) بعنوان: "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات".

هدفت هذه الدراسة إلى: توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، محاولة إيجاد أنجع الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم إستراتيجيتها، بيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلة والإستبانة وتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات القطاع العام والخاص ذات التوجه الإستراتيجي، تم اختيار 16 مؤسسة منها ووزع عليها 64 إستبانة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لها توجه فيما يخص الرؤية والرسالة، تتصف الأهداف المصاغة من طرف المؤسسة بعدم ملائمتها مع الموارد المتاحة، يعتمد اختيار المؤسسات للإستراتيجية المنتهجة على نتائج التشخيص الإستراتيجي، استعانة المؤسسات بخبراء خارجيين للتقدير، وجود خلل فيما يخص اوقات إجراء التقييم حيث تلجأ المؤسسات التي تقوم بالتقدير عند الحاجة، الاعتماد على الإدوات المالية التقليدية في تقييم الإستراتيجية.

وكان من أهم توصيات الدراسة: العمل بالمنهج الإستراتيجي ومحاولة تطبيق مفاهيمه في المؤسسة، ضرورة الاهتمام ورد الإعتبار للموارد البشرية وإشراكهم في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها واتخاذ القرار، تحسين وتطوير نظم المعلومات وسبل الإتصال.

2- دراسة الفايز (2011) بعنوان: "استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى إستخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس أداء وزارة الداخلية الأردنية من منظور بطاقة التقييم المتوازن وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية: تحديد مستوى الأداء الحالي للوزارة بإعتماد على مدخل التقييم الإستراتيجي ضمن منظور بطاقة الأداء المتوازن وكذلك تحديد مستوى الواقع التنظيمي والموارد المتاحة والإمكانات المعرفية والمعرفة التخطيطية، كما هدفت إلى تحديد أثر عوامل التقييم الإستراتيجي (الواقع التنظيمي، الموارد المتاحة، الإمكانات المعرفية، المعرفة التخطيطية) في تحسين أداء وزارة الداخلية وذلك من خلال إستخدام بطاقة التقييم المتوازن لتقدير مكونات مدخل التقييم الإستراتيجي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إستخدام الإستبانة وتمثل مجتمع الدراسة في كافة الأفراد العاملين من مديرى الدوائر بوزارة الداخلية الأردنية في مركز الوزارة والبالغ عددهم 75 موظفاً وكانت العينة شاملة لمجتمع الدراسة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: وجود أثر ذو دلالة معنوية ل الواقع التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، الفريق التنفيذي، المناخ التنظيمي) في تحسين مستوى الأداء، وكذلك يوجد أثر للموارد المتاحة المتمثلة في (الإمكانات البشرية، الإتصال والتواصل، الموارد التكنولوجية.....) في تحسين مستوى الأداء، وكذلك الإمكانات المعرفية المتمثلة في (معرفة المتعاملين، معرفة قطاع الأعمال، المعرفة المالية) في تحسين مستوى الأداء، وكذلك أثر

للمعرفة التخطيطية على مستوى الأداء والمتمثلة في (التخطيط المؤسسي، الإستراتيجية الحالية، نظام التخطيط، الخطة الحالية).

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة: العمل على تطوير طبيعة الهيكل التنظيمي بما يعزز من روح الابداع والريادة في الأعمال المنجزة في الوزارة، العمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل في الوزارة بما يحفز الأفراد على إنجاز أعمالهم بفعالية، تعزيز عملية المشاركة في إتخاذ القرار، إستخدام مدخل بطاقة التقييم المتوازن مدخلاً إستراتيجياً لتقييم الأداء.

3- دراسة فودة (2011) بعنوان "نحو إطار مقترن لقياس وتقدير الأداء الإستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال القياس المتوازن للأداء"

هدفت هذه الدراسة إلى بناء إطار مقترن لقياس الأداء الإستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال بطاقة الأداء المتوازن لبعض الشركات الصناعية في بيئه الأعمال المصرية.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن عملية قياس وتقدير الأداء الإستراتيجي لتنظيمات الأعمال تمثل في المقام الأول عملية مستمرة وتهدف إلى الرقابة وإتخاذ القرارات الرشيدة في ظل البيئة التنافسية. ولا بد من وجود مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء والتي يتم ربطها بأهداف التنظيمات الإستراتيجية لكي تعطي نظرة متكاملة عن أداء هذه التنظيمات في بيئه الإنتاج الحديثة.

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة: يجب على الشركات الصناعية التي ترغب في قياس وتقدير أدائها أن تعتمد على بطاقة القياس المتوازن بإعتبارها مقاييساً شاملةً ومتكلماً وذات أبعاد متعددة ومؤشرات فرعية، وضرورة إهتمام الشركات بإعادة النظر في مقاييس الأداء من حين لآخر للتأكد من نظم قياس وتقدير الأداء الإستراتيجي تؤدي الغرض المنوط بها.

4- دراسة مقدم (2010) بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات التسخير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الأعمال، عرض أداة مهمة تساعد المنظمة على الإدارة الإستراتيجية الجيدة، وتمكنها من صياغة ومتابعة وتقدير إستراتيجيتها بشكل أكثر تنظيماً، وتم الإعتماد في هذه الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي وإستخدام أدوات مثل الكتب و البحث و الدراسات السابقة و الإنترت.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام للإدارة الإستراتيجية تدمج أربع محاور إدارية تمكن من ترجمة إستراتيجية المؤسسة وخلق إتفاق حول الرؤية والإستراتيجية والإتصال والإنسجام الذي سهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية وشروطها، رد الفعل والتعلم التنظيمي، كما أن بطاقة الأداء المتوازن توفر للمسيرين إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدراً سرياً للمعلومات، وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.

وكان من أهم توصيات الدراسة: تبني أدوات إدارة حديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن، يجب على الإدارة العامة أن تقوم بتنمية جميع العاملين بأهمية اعتماد نظام الإدارة الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن، مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.

5- دراسة العبيدي (2009) بعنوان: "أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع"

تهدف الدراسة إلى بيان أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري من خلال نموذج يتضمن العوامل الإستراتيجية الإستباقية للمشروع والعمليات التي تتضمن التخطيط والتنفيذ والرقابة وغيرها وتقويم الأداء الإداري، قياس الأهمية التي تولتها الشركة للعوامل الإستراتيجية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية يمثل مجتمع الدراسة والبالغ عدده 35 موظف، و تشمل العينة المشاركين جميعاً في تخطيط المشروع وتنفيذها من (إداريين وفنيين)، من العاملين في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: وجود أثر إيجابي للعوامل الإستراتيجية (التحليل الإستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التناصي).

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة: تعميق الوعي بدور العوامل الإستراتيجية في أداء إدارة المشاريع لاسيما (الخاصة) ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز، تبني معايير مدخل "إدارة الجودة الشاملة"

كإستراتيجية، إنطلاقاً من تعميق الوعي بدور الجودة وأهميتها لدخول منظمات الأعمال في معرك الأسواق الدولية.

6- دراسة عبد اللطيف وتركمان (2005) بعنوان: "الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"

هدفت هذه الدراسة إلى عرض مقدمة موجزة لمفهوم الرقابة الإستراتيجية وأدوات قياس الأداء التقليدية والحديثة، والتعرف على مدى تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية ومدى الاستفادة من مزاياها في كل من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في اللاذقية وأسباب عدم تطبيقه وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لتحقيق هذه الأهداف.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم، تزداد كفاءة وفعالية المنظمات بإستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية، هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء، هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الإستراتيجية، أن جميع الأدوات المستخدمة لقياس الأداء هي أدوات تقليدية.

وكان من أهم توصيات الدراسة: السعي لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة الأداء، محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء ولا سيما بطاقة الأداء المتوازنة، ضرورة ربط الوحدات المختلفة في المشافي والمنظمات بشكل عام بشبكة تستخدم الكمبيوتر لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض الوقاية، زيادة كفاءة نظام الإتصالات لما له من تأثير على زيادة فاعلية الرقابة الإستراتيجية.

الدراسات الأجنبية

1- دراسة "Using balanced scorecard in educational organizations" (Tohidi, 2010) بعنوان:

جاءت هذه الدراسة بعنوان إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية وتناولت الدراسة أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقدير نتائج تقديم الخدمات التعليمية عبر الإنترن特، وتوصلت الدراسة إلى أن إستخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية عبر الإنترن特، وتوصلت الدراسة إلى أن إستخدام

البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما ينعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءً على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب)، كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

2- دراسة (Ramesh,2010)، بعنوان: "Importance of Balanced scorecard for Growth of SME Sector".

جاءت هذه الدراسة بعنوان أهمية بطاقة الأداء المتوازن في نمو قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتعرضت الدراسة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر إستراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهدافة للربح، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على إستمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة وأنها ولدت صغيرة وترعررت في حاضرات تراعيها وترافقها الدولة لتسתרم في تحقيق أهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحضن المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات.

3- دراسة (Tayler 2010) بعنوان: "The Balanced Scorecard as a Strategy- Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus."

جاءت هذه الدراسة بعنوان بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية واستخدمت هذه الدراسة التجريبية لتوضيح ما تهدف إليه، حيث هدفت إلى توضيح أهمية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بإعتبارها أداة للتقييم الإستراتيجي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى توضيح مسببات النجاح الرئيسية بما ينعكس على إستراتيجيات وأهداف المؤسسة بعيدة المدى. كما أوضحت بأن المدراء سيعملون على تقييم وتقسيم البيانات بطرق تتنق مع ميلهم، كما أوضحت بأن المدراء الذين يشاركون في اختيار المبادرات الإستراتيجية يدركون بأن هذه المبادرات تعبر عن النجاح بشكل أفضل من المدراء الذين لا

يشاركون، كما أوصت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كسلسلة سببية مفترضة للأداء بدلاً من أربع منظورات تقليدية منفصلة عن منظور بطاقة الأداء المتوازن.

4- دراسة (AL Shaikh Ali, 2007) بعنوان: "Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach".

جاءت هذه الدراسة بعنوان تقييم أداء شركة الإتصالات الفلسطينية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن و هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء شركة جوال والإتصالات الفلسطينية في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، وإقتراح الحلول والتوصيات لل المشكلات المتعلقة بأداء الشركتين، وكذلك إقتراح مقاييس مناسبة لقياس وتقييم أداء الشركتين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة إرتباط طردية قوية، ذات معنى بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة، ومعظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمان أداء الشركة في الجانبين المالي والزيائين بشكل متساو وهذا منسجم مع الرؤية والرسالة والأهداف الرئيسية للشركتين. وإن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديرًا مختلفًا لأداء الشركتين في مجال العمليات الداخلية والتعلم والنمو وإن الموظفين ذو المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة تحسين وتطوير البرامج التربوية والعمليات التشغيلية الداخلية وضرورة القيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كل من المعنيين الداخليين والخارجيين.

5- دراسة (Nayeri, et al.2007) بعنوان: "Universities Strategic Evaluation "Using Balanced Scorecard

جاءت هذه الدراسة بعنوان تقييم إستراتيجية الجامعات بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن و هدفت هذه الدراسة إلى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنموذج إستراتيجي لتقييم البيئة الإستراتيجية والموقف الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في إيران وإشتملت عينة الدراسة على عدد من كليات إدارة الأعمال في الجامعات الإيرانية. تمحورت هيكليية الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي وتقييم إستراتيجية الجامعات لإجراء المقارنات بينها، كما تناولت التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وعناصرها. تم من خلال هذه الدراسة إجراء مقارنة للمواقف الإستراتيجية المتعددة لكل كلية من الكليات مقارنة مع بعضها البعض وتم الخروج بمجموعة من النتائج بناء على معايير بطاقة الأداء المتوازن. وبناء على المقارنات التي أجريت والنتائج التي ظهرت فإنه يمكن إستخدام هذه النتائج في وضع الخطط الإستراتيجية لهذه الكليات.

التعليق على الدراسات السابقة

ركزت الدراسات السابقة على استخدام أداة من الأدوات الحديثة للرقابة الإستراتيجية وهي استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في عملية صياغة وتقيم الإستراتيجية ومن هذه الدراسات : دراسة (عبيد، 2014) ودراسة (أبوشرغ، 2012) ودراسة (blaske، 2011)، كما ركزت دراسات أخرى كدراسة (العبيدي، 2009) على دور العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء، وتناولت دراسة (عبد اللطيف وتركمان، 2005) موضوع الرقابة الإستراتيجية وأثره في زيادة فاعلية أداء المنظمات، في حين ركزت دراسة (عواد، 2012) على مدى فاعلية نظم الرقابة الداخلية في ظل توفر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية. وطرقت دراسات أخرى إلى دور عناصر الرقابة الإدارية في تحقيق عملية الجودة دراسة (عوض، 2012) وركزت دراسة (شاهين، 2007) على تناول واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ولقد إستقامت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تكوين جزء من الإطار العام وساهمت الدراسات السابقة في تعزيز الإطار النظري لهذه الدراسة كدراسة (blaske، 2011). و (عبد اللطيف وتركمان، 2005) وغيرها من الدراسات السابقة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

1. إختلاف مجتمع الدراسة حيث تناولت دراسة (عبيد، 2014) شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، في حين تناولت دراسة (أبو شرغ، 2012) الجامعة الإسلامية فقط، وطرقت دراسات أخرى إلى البنوك والمنظمات الأهلية دراسة (عوض، 2012) ودراسة (شاهين، 2007).
2. كما تعتبر هذه الدراسة الأولى في قطاع غزة التي تناولت موضوع متطلبات نجاح الرقابة الإستراتيجية في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة.
3. تعتبر الدراسة الحالية إضافة نوعية للدراسات السابقة في البيئة العربية والفلسطينية على وجه الخصوص، إذ أنها ساهمت في نقل الكثير من المفاهيم والأفكار المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقها.
4. معظم الدراسات السابقة ركزت على استخدام أداة حديثة من أدوات الرقابة الإستراتيجية وضرورة وجودها لتقيم الإستراتيجية وهي بطاقة الأداء المتوازن ولكن هذه الدراسة تناولت الرقابة الإستراتيجية من حيث توفر مستلزماتها وطرقت إلى الأدوات التي لابد من استخدامها في الرقابة الإستراتيجية.

5. أجريت دراسة في سوريا (عبد اللطيف وتركمان، 2005) عن ذلك الموضوع ولكنها تناولت دور الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء ولم تتطرق إلى المتطلبات اللازم توفرها لكي يكون هناك رقابة إستراتيجية.
6. تناولت هذه الدراسة موضوع الرقابة الإستراتيجية في الجامعات وركزت على أصحاب المناصب الإدارية العليا والوسطى لأهمية ذلك الموضوع لهذين المستويين في حين أن الدراسات الأخرى تطرقت لموضوع الرقابة بالمفهوم العام، بمعنى أن هذه الدراسة تخصصت أكثر في موضوع الرقابة الإستراتيجية.
7. ربطت هذه الدراسة بين الرقابة الإستراتيجية ومراحلها كمتطلب لوجودها وأيضاً أضافت متغيري الموارد البشرية ونظم المعلومات، في حين أن الدراسات الأخرى لم تتطرق لبعد الموارد البشرية وبعضها تناول بعد نظم المعلومات.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

- ❖ المقدمة.
- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ مجتمع الدراسة.
- ❖ عينة الدراسة.
- ❖ الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.
- ❖ أداة الدراسة.
 - صدق الاستبانة.
 - ثبات الاستبانة.
- ❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي إتبعها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهاها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، وإستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، 2010: 104-105)

وقد تم إستخدام مصادر رئيسيين من مصادر المعلومات:

1. المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقانير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في موقع الإنترت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفريغ وتحليل "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS".

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة _ تم إختيارها بناء على معيار عدد الطلبة _ والذين لديهم مهام إدارية وتتنوع مهامهم ما بين الرؤساء ونوابهم والعمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام والمدراء ونوابهم وقد بلغ عددهم (415) موظفاً موزعين (185) جامعة إسلامية، (108) جامعة الأزهر ، (122) جامعة الأقصى. والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة بين الجامعات محل الدراسة:

جدول رقم (7) توزيع مجتمع الدراسة في الجامعات محل الدراسة

الإسلامية	الأقصى	الأزهر	
الرؤساء ونوابهم	5	6	6
العمداء ونوابهم	43	24	25
رؤساء الأقسام	81	69	35
المدراء ونوابهم	56	23	42
المجموع	185	122	108

المصدر: تم الحصول على هذه الأعداد من شئون الموظفين الخاصة بالجامعات الثلاث.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الأصلية من (200) مفردة تم إختيارها من مجتمع الدراسة من خلال إستخدام معادلة إحتساب العينة، حيث تم إستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية من الجامعات وكانت نسبتها من مجتمع الدراسة 48.2%， و تم إسترداد (192) استبانة من أصل (200) مفردة، أي بنسبة إسترداد (96.00%) وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها. والجدول التالي يوضح عدد الإستبانات الموزعة والمسترددة:

جدول رقم (8) عينة الدراسة

المسترد	الموزع	
89	89	الإسلامية
53	59	الأقصى
50	52	الأزهر
192	200	المجموع

الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين جدول (9) أن ما نسبته (92.7%) من عينة الدراسة من العاملين في الجامعات من جنس الذكور، بينما ما نسبته (7.3%) هم من الإناث.

جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	العدد	الجنس
92.7	178	ذكر
7.3	14	أنثى
100.0	192	المجموع

يوضح الجدول أن نسبة الإناث الحاصلات على شهادات عليا أقل من عدد الذكور، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المناصب الإدارية العليا في الجامعات تتطلب شهادات عليا وفي الغالب يحصل عليها الذكور أكثر من الإناث بسبب عدم توفر برامج الدكتوراة في داخل قطاع غزة كما أنها تتطلب جهد أكثر. و إنققت هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2008: 79) في أن نسبة الإناث العاملات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ضعيفة. وهذا ما يؤكد مركز الإحصاء الفلسطيني الذي أشار إلى أن نسبة المرأة العاملة حوالي 19%.

2. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

يبين جدول (10) أن ما نسبته (14.1%) من عينة الدراسة هم من الذين أعمارهم أقل من 35 سنة، بينما ما نسبته (76%) هم من 35- أقل من 55 سنة، بينما ما نسبته (9.9%) هم من 55 سنة فأكثر.

جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 35 سنة	27	14.1
35 - أقل من 55 سنة	146	76
55 سنة فأكثر	19	9.9
المجموع	192	100.0

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى إستهداف الدراسة لأصحاب المناصب الإدارية العليا والوسطى الذين يحصلون في العادة على هذه الشهادات بعد سن الثلاثين. وتقارب هذه النتيجة مع دراسة (أبو أمونة، 2009: 146) في توزيع العينة حسب الفئة العمرية في الجامعات الفلسطينية النظامية.

3. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

يبين جدول (11) أن ما نسبته (4.2%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما ما نسبته (54.7%) هم من الذين سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 15 سنة، بينما ما نسبته (41.1%) هم من الذين سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر.

جدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
4.2	8	أقل من 5 سنوات
54.7	105	5- أقل من 15 سنوات
41.1	79	15 سنة فأكثر
100.0	192	المجموع

ويعزى الباحث هذه النتيجة الى المعايير المتبعة في الجامعات لتقليد هذه المناصب التي تتطلب سنوات خبرة. وتقرب هذه النتيجة مع دراسة (أبو ماضي، 2007: 75) في توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول (12) أن ما نسبته (24.5%) من عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات العلمية بدرجة بكالوريوس، بينما ما نسبته (70.3%) هم من حملة درجة الدراسات العليا، بينما ما نسبته (5.2%) هم من حملة درجات علمية أخرى مثل الدبلومات المتوسطة والعلية.

جدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
24.5	47	بكالوريوس
70.3	135	دراسات عليا
5.2	10	أخرى
100.0	192	المجموع

ويعزى الباحث هذه النتيجة الى تطلب الوظائف الإدارية العليا والوسطى مؤهلات علمية عالية.

وتقارب هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2008: 81) في نسبة توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

5. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

يبين جدول (13) أن ما نسبته (2.6%) من عينة الدراسة هم من المسمى الوظيفي لهم نواب ومساعدو الرئيس، بينما ما نسبته (13.5%) هم من الذين مسماهم برتبة عمداء، بينما ما نسبته (12.0%) هم من الذين مسماهم برتبة نواب عمداء، بينما ما نسبته (41.1%) هم من الذين مسماهم برتبة رؤساء أقسام، بينما ما نسبته (25.5%) هم من الذين مسماهم برتبة مدراء، بينما ما نسبته (5.2%) هم من الذين مسماهم برتبة نواب مدراء.

جدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
نواب ومساعدو الرئيس	5	2.6
عميد	26	13.5
نائب عميد	23	12.0
رئيس قسم	79	41.1
مدير	49	25.5
نائب مدير	10	5.2
المجموع	192	100.0

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدد رؤساء الأقسام في مجتمع الدراسة كان كبير بالمقارنة مع المسميات الأخرى. وتقارب هذه النتيجة مع دراسة (أبو أمنة، 2009: 149) في توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي في الجامعات الفلسطينية النظامية.

6. توزيع أفراد العينة حسب الجامعة:

يبين جدول (14) أن ما نسبته (46.4%) من عينة الدراسة هم من الجامعة الإسلامية، بينما ما نسبته (26%) من جامعة الأزهر، وما نسبته (27.6%) من جامعة الأقصى.

جدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب جامعة الدراسة

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
الإسلامية	89	46.4
الأزهر	50	26
الأقصى	53	27.6
المجموع	192	100.0

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن عدد الموظفين في الجامعة الإسلامية في مجتمع الدراسة أكثر من عدد العاملين في جامعة الأقصى وجامعة الأزهر. وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة (أبو أمنة، 2009: 145) في توزيع العينة حسب متغير الجامعة في الجامعات الفلسطينية النظامية

أداة الدراسة

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد إستخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد، وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحりيرية" (الأغا والأستاذ، 2004: 116)، وقد تم إستخدام الاستبانة لقياس "الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة". وكانت خطوات بناء أداة الدراسة:

1. مراجعة أهداف وفرضيات وأسئلة الدراسة.
2. الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والإستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم استبانة الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات نجاحها، وقد تكونت من (52) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (6) مجالات، انظر ملحق رقم (2).
6. تم عرض الاستبانة على المشرف، والأخذ بمقترناته وتعديلاته الأولية.

7. تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من الأكاديميين في كلية التجارة والمختصين في الاحصاء، في الجامعة الإسلامية، وديوان الموظفين العام في غزة. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف، أو بالإضافة والتعديل، لتسقى الاستبانة في صورتها النهائية على (52) فقرة.

وقد قسمت أداة الدراسة إلى قسمين هما:

القسم الأول: عبارة عن البيانات الأولية للمستجيب (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجامعة).

القسم الثاني: عبارة عن استبانة لقياس متطلبات نجاح الرقابة الإستراتيجية، وتتكون من (52) فقرة، موزع على (6) مجالات:

1. المجال الأول: مجال المعايير الإستراتيجية ، ويكون من (11) فقرة.
2. المجال الثاني قياس الأداء الفعلي ، ويكون من (9) فقرات.
3. المجال الثالث: التقييم الإستراتيجي، ويكون من (8) فقرات.
4. المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية، ويكون من (8) فقرات.
5. المجال الخامس: نظم المعلومات الإدارية، ويكون من (8) فقرات.
6. المجال السادس : أدوات الرقابة، ويكون من (8) فقرات.

ويتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (15).

جدول رقم (15) مقياس ليكرت الخماسي

قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	درجة الموافقة
1	2	3	4	5	الدرجة

صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الإستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وأخرون، 44:2001) وقد تم التأكد من صدق المقياس بطريقتين:

1. صدق المحكمين" الصدق الظاهري"

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم 2) على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين في كلية التجارة والمختصين في الاحصاء، في الجامعة الإسلامية، وديوان الموظفين العام، وقد تم الإستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترنات المقدمة، وبذلك خرج المقياس في صورته النهائية.

2. صدق الإتساق الداخلي:

يقصد بصدق الإتساق الداخلي: " مدى إتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الإتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات المقياس، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أ. نتائج الإتساق الداخلي للمجال الأول: "المعايير الإستراتيجية"

يوضح جدول (16) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المعايير الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (16) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المعايير الإستراتيجية والدرجة الكلية للمجال

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للإرتباط	الفقرة	م
المعايير الإستراتيجية			
*0.000	0.720	توضع معايير قياس الأداء إنطلاقاً من رسالة الجامعة وأهدافها وغاياتها.	-1
*0.000	0.557	تمتاز معايير التقييم بأنها مقاسة.	-2
*0.000	0.671	تمتاز المعايير بأنها مرنّة مرتبطة بالتغييرات البيئية كلّ.	-3
*0.000	0.791	تحدث المعايير بالإعتماد على فرق العمل.	-4
*0.000	0.832	تمتاز المعايير بالوضوح.	-5
*0.000	0.551	المعايير معروفة لدى الآخرين.	-6
*0.000	0.804	تراجع نقاط القوة والضعف في الجامعة بشكل دوري.	-7
*0.010	0.854	تراجع الفرص والتهديدات في الجامعة بشكل دوري.	-8
*0.000	0.695	تراجع الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة بشكل دوري.	-9
*0.000	0.779	تراجع الغايات والأهداف في الجامعة بشكل دوري.	-10
*0.000	0.691	تراجع الإستراتيجيات وتعديل في ضوء التغيير في المعايير.	-11

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

بـ.نتائج الإتساق الداخلي للمجال الثاني: "قياس الأداء الفعلي"

يوضح جدول (17) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "قياس الأداء الفعلي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (17) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال قياس الأداء الفعلي والدرجة الكلية
للمجال

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للإرتباط	الفقرة	م
قياس الأداء الفعلي			
*0.000	0.794	تقوم الجهة المختصة بالرقابة الإستراتيجية بقياس الأداء بصورة منتظمة.	-1
*0.000	0.816	تتابع الأنشطة والنتائج الهامة بغض النظر عن صعوبة القياس.	-2
*0.000	0.711	لا تخضع عملية القياس إلى الحكم الشخصي.	-3
*0.000	0.833	توجد مجالات أداء محددة في الجامعة يتم الإعتماد عليها.	-4
*0.000	0.833	يساعد قياس الأداء على معرفة مدى عمل الجامعة بطريقة صحيحة.	-5
*0.000	0.803	يساعد قياس أداء الجامعة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء.	-6
*0.000	0.646	لا تستخدم الجامعة قياس الأداء بهدف تصييد الأخطاء.	-7
*0.000	0.719	يوجد فريق دائم يقوم بعقد إجتماعات دورية من أجل القيام بعملية القياس	-8
*0.000	0.768	الخطة الإستراتيجية تتضمن معايير قياس الأداء ووسائل التحقق منها.	-9

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ج. نتائج إتساق الداخلي للمجال الثالث: " التقييم الإستراتيجي."

يوضح جدول (18) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التقييم الإستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (18) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التقييم الإستراتيجي والدرجة الكلية
للمجال

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للإرتباط	الفرقة	م
التقييم الإستراتيجي			
*0.000	0.818	يتم مقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع.	-1
*0.000	0.798	تكشف الأخطاء قبل وقوعها.	-2
*0.000	0.933	يتم الإبلاغ الفوري عن الإنحرافات.	-3
*0.000	0.894	يتم القيام بتصحيح الإنحراف في حال وجوده.	-4
*0.000	0.910	يبحث عن الأسباب التي أدت للإنحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة.	-5
*0.000	0.865	يتم مكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة بدلًا من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.	-6
*0.000	0.712	تخلق عملية التقييم جو من الثقة عند الأفراد.	-7
*0.000	0.724	يتم الاستفادة من عملية الرقابة الإستراتيجية في وضع الخطط المستقبلية	-8

* الإرتباط دال إحصائيًّا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

د. نتائج الإتساق الداخلي للمجال الرابع: " إدارة الموارد البشرية".

يوضح جدول (19) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (19) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للإرتباط	الفقرة	م
إدارة الموارد البشرية			
*0.000	0.881	يوجد ضمن هيكلية الجامعة مسمى خاص بالرقابة الإستراتيجية.	-1
*0.000	0.857	يوجد جسم إداري محدد مسؤول عن متابعة تطبيق الإستراتيجية.	-2
*0.000	0.922	يوجد وصف وظيفي للرقابة الإستراتيجية (تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها و تحديد مواصفات من يشغلها).	-3
*0.000	0.919	يتم تحديد احتياجات الجامعة من العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية	-4
*0.000	0.927	يتوفر نظام لتقدير أداء العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية.	-5
*0.000	0.862	يستخدم التدريب لتطوير أداء العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية.	-6
*0.000	0.839	تمتلك الجامعة نظام تعويضات وحوافز يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية.	-7
*0.000	0.859	يوجد نظام للسلامة المهنية والرعاية الصحية والإجتماعية للعاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية	-8

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

هـ.نتائج الإتساق الداخلي للمجال الخامس: "نظام المعلومات الإدارية".

يوضح جدول (20) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "نظام المعلومات الإدارية". والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (20) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نظام المعلومات الإدارية والدرجة الكلية للمجال

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للإرتباط	الفقرة	م
نظام المعلومات الإدارية			
*0.000	0.824	لدى الجامعة نظام لتوفير المعلومات الازمة لأغراض الرقابة الإستراتيجية.	-1
*0.000	0.889	يتوفر لدى الجامعة المستلزمات التقنية (تكنولوجيا المعلومات) الازمة لنظم المعلومات الإدارية.	-2
*0. 000	0.889	لدى الجامعة المستلزمات البشرية الازمة لنظم المعلومات الإدارية.	-3
*0. 000	0.857	يتم عمل إستراتيجية لتطوير نظم المعلومات في الجامعة.	-4
*0.000	0.852	يتوفر نظام آمن لعدم اختراق الأنظمة المحوسبة.	-5
*0.000	0.875	يوفّر النظام مبدأ الملائمة أي توفير المعلومات عند طلبها حسب المواصفات بالكم والنوع المناسب.	-6
*0.000	0.881	يوفّر النظام مبدأ الموثوقية أي الثقة في المعلومات المستخرجة والإعتماد عليها.	-7
*0.000	0.850	يتوفر وثائق وتقارير لدى الجامعة عن عملية الرقابة الإستراتيجية.	-8

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

و. نتائج الإتساق الداخلي للمجال الخامس: " أدوات الرقابة".

يوضح جدول (21) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أدوات الرقابة." والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (21) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أدوات الرقابة والدرجة الكلية
للمجال

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للإرتباط	الفقرة	م
أدوات الرقابة			
*0.000	0.540	تتوفر أدوات رقابية حديثة في الجامعة.	-1
*0.000	0.524	تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة.	-2
*0.000	0.735	يستخدم نموذج أصحاب المصالح كأداة للرقابة.	-3
*0.000	0.676	يستخدم أسلوب السيناريوهات كأداة للرقابة.	-4
*0.000	0.532	تستخدم الموازنات كأداة للرقابة.	-5
*0.000	0.699	تستخدم النسب المالية كأداة للرقابة.	-6
*0.000	0.600	تأخذ الأدوات المستخدمة بنظر الإعتبار مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية.	-7
*0.000	0.531	تتوفر نماذج لدى الجامعة تستخدم في عملية الرقابة الإستراتيجية.	-8

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

3. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تزيد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى إرتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات

الاستبانة، وللحاق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (22).

جدول رقم (22) معامل الإرتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية

القيمة الإحتمالية (sig)	معامل بيرسون للإرتباط	المجال	م
*0.000	0.771	المعايير الإستراتيجية	-1
*0.000	0.834	قياس الأداء الفعلي	-2
*0.000	0.841	التقييم الإستراتيجي	-3
*0.000	0.709	إدارة الموارد البشرية	-4
*0.000	0.807	نظم المعلومات الإدارية	-5
*0.000	0.640	أدوات الرقابة	-6

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول (22) أن جميع معاملات الإرتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة

يشير الثبات إلى: "مدى إتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الإختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علم، 2010:466).

ويعرف أيضاً: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة إتساقه، وإنسجامه، وإستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة". (القطانى، 2002:76).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلى:

1. معامل ألفا كرونباخ:

تم إستخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (23) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (0.873 - 0.960)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (0.938) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

جدول رقم (23) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال	م
0.907	11	المعايير الإستراتيجية	-1
0.909	9	قياس الأداء الفعلي	-2
0.936	8	التقييم الإستراتيجي	-3
0.960	8	إدارة الموارد البشرية	-4
0.951	8	نظم المعلومات الإدارية	-5
0.873	8	أدوات الرقابة	-6
0.938	52	الدرجة الكلية للاستبانة	

2. طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تجزئة فقرات الإختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الإرتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الإرتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الإرتباط المعدل، حيث R معامل الإرتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (24)

جدول رقم (24) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الإرتباط	معامل الإرتباط المعدل
-1	المعايير الإستراتيجية	0.641	0.781
-2	قياس الأداء الفعلي	0.802	0.890
-3	التقييم الإستراتيجي	0.888	0.941
-4	إدارة الموارد البشرية	0.858	0.924
-5	نظم المعلومات الإدارية	0.813	0.897
-6	أدوات الرقابة	0.756	0.861
	الدرجة الكلية للاستبانة	0.778	0.875

واضح من النتائج الموضحة في جدول (24) أن قيمة معامل الإرتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً، بذلك يكون المقياس في صورته النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وإختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تقييم وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)" .

1. النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الإستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
2. إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك إختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات المقياس.

3. معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لقياس درجة الإرتباط، ويقوم هذا الإختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الإتساق الداخلي، والصدق البنائي للمقياس، والعلاقة بين المتغيرات.

تم استخدام الإختبار المعلمية Parametric Test في تحليل نتائج الدراسة وذلك لأن حجم عينة الدراسة يعتبر كبيراً وفقاً لنظرية النهاية المركزية والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا فاق حجم العينة 30 مفردة وبالتالي يتتوفر ذلك الشرط في حجم العينة المتاح لنا للتحليل وكانت هذه الإختبارات:

1. إختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، وقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات المقياس.

2. إختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

3. إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاثة إحصائية بين ثلاثة مجموعات، أو أكثر من البيانات.

4. إختبار شفيه للمقارنات الثنائية scheffe Test

5. نموذج خط الإنحدار Regression ، ومعامل التحديد R_Square

الفصل الخامس
نتائج الدراسة الميدانية
إجابة التساؤلات ومناقشتها

- ❖ المقدمة.
- ❖ المحك المعتمد في الدراسة.
- ❖ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.

المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وإستعراض أبرز نتائج المقياس، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى: الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجامعة).

المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($4-1=3$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($4/5=0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي: (التميمي، 2004:42).

جدول رقم (25) المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	%36 - %20 من	من 1 - 1.80
قليلة	%52 - %36 أكبر من	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	%68 - %52 أكبر من	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	%84 - %68 أكبر من	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	%100 - %84 أكبر من	أكبر من 4.20 - 5

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر مهم لمدى توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية بصورة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية؟ ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر مهم لمدى توفر المعايير الإستراتيجية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية؟

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي يختلف عن درجة الحياد أم لا وهي 3 وتم تقسيم أعلى وأدنى فقرتين في المجال.

جدول رقم (26) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig). لكل فقرة من فقرات مجال المعايير الإستراتيجية

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الإختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	ال الفقرة	م
1	0.000*	24.38	81.40	4.07	توضع معايير قياس الأداء إنطلاقاً من رسالة الجامعة وأهدافها وغاياتها.	.1
2	0.000*	18.77	78.80	3.94	تمتاز معايير التقييم بأنها مقاسة.	.2
5	0.000*	13.33	75.00	3.75	تمتاز المعايير بأنها مرتبطة بالتغييرات البيئية كل.	.3
4	0.000*	13.46	75.20	3.76	تحدث المعايير بالإعتماد على فرق العمل.	.4
3	0.000*	15.94	78.00	3.90	تمتاز المعايير بالوضوح.	.5
11	0.000*	8.90	70.40	3.52	المعايير معروفة لدى الآخرين.	.6
6	0.000*	10.68	72.80	3.64	تراجع نقاط القوة والضعف في الجامعة بشكل دوري.	.7
8	0.000*	10.15	72.00	3.60	تراجع الفرص والتهديدات في الجامعة بشكل دوري.	.8

الترتيب	القيمة الإحتمالية (.Sig)	قيمة الإختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
10	0.000*	8.20	70.60	3.53	تراجع الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة بشكل دوري.	.9
9	0.000*	8.18	70.80	3.54	تراجع الغايات والأهداف في الجامعة بشكل دوري.	.10
7	0.000*	10.16	72.00	3.60	تراجع الإستراتيجيات وتعديل في ضوء التغير في المعايير.	.11
0.000*					الدرجة الكلية للمجال	

*الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " توضع معايير قياس الأداء إنطلاقاً من رسالة الجامعة وأهدافها وغاياتها. " إحتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (81.40%).

ويعرو الباحث ذلك إلى: مواكبة العمادات والأقسام إلى الإدارة الإستراتيجية في وضع المعايير، وتأكيد رأس هرم المؤسسة على أهمية تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها وغاياتها. وتنقق في قبولها مع دراسة (الدجني، 2006: 113) والتي تنص على قيام الجامعة بوضع الأهداف والمعايير في ضوء الرؤية الخاصة بها.

ب- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " تمتاز معايير التقييم بأنها مقاسة. " إحتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (78.80%).

ويعرو الباحث ذلك إلى: توفر الكفاءات التي لديها القدرة على وضع معايير مقاسة، إضافة إلى أن المعايير المقاسة تيسر الأمر في عملية الرقابة وتساعد في استخدام طرق رياضية لعملية الرقابة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " المعايير معروفة لدى الآخرين. " إحتلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره (70.40%).

تعتبر النسبة جيدة ولكن يعزو الباحث حصولها على المرتبة الأخيرة إلى غياب الحافز لدى الموظفين لمعرفة هذه المعايير إضافة إلى ضعف الأنشطة التي تستخدم في عملية نشر هذه المعايير بإستمرار للتذكير بها. وتنتفق في قبولها مع دراسة (شاهين، 2007: 126).

بـ- الفقرة رقم (9) والتي نصت على: " تراجع الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة بشكل دوري. احتلت المرتبة العاشرة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.60 %).

تعتبر النسبة جيدة ويعزو الباحث حصولها على المرتبة قبل الأخيرة إلى الفترات الزمنية القصيرة نسبياً والتي يتولى فيها أصحاب المناصب الإدارية المنصب. وهي تنتفق في قبولها مع دراسة (الطهراوي، 2010: 116).

تبين من جدول (26) أن المتوسط الحسابي لمجال المعايير الإستراتيجية. يساوي (3.71)، وبذلك فإن الوزن النسبي (74.20 %)، وأن قيمة اختبار T يساوي (17.714)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: المعايير الإستراتيجية كان لها أثر كبير في نجاح الرقابة الإستراتيجية. ويعزو الباحث قبول ذلك إلى: أن معايير قياس الأداء توضع إنطلاقاً من رسالة الجامعة وأهدافها وغايياتها وامتيازها بأنها مقاسة وواضحة. وتخالف هذه النتيجة مع دراسة: (عودة، 2014: 84) والتي تنص على غياب المعايير الدولية الازمة لفعالية نظام الرقابة على الأغذية في بلدية غزة وبلديات شمال غزة ويرجع ذلك إلى إختلاف مجال العمل.

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر مهم لمدى توفر قياس الأداء بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية ؟

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي يختلف عن درجة الحياد أم لا وهي 3 وتم تفسير أعلى وأدنى فقرتين في المجال.

جدول رقم (27) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig). لكل فقرة من فقرات مجال قياس الأداء الفعلي

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الإختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	ال الفقرة	م
6	0.000*	12.85	74.40	3.72	تقوم الجهة المختصة بالرقابة الإستراتيجية بقياس الأداء بصورة منتظمة.	.1
7	0.000*	10.70	73.00	3.65	تتابع الأنشطة والنتائج الهامة بغض النظر عن صعوبة القياس.	.2
8	0.000*	9.61	72.40	3.62	لا تخضع عملية القياس إلى الحكم الشخصي.	.3
4	0.000*	14.74	76.00	3.80	توجد مجالات أداء محددة في الجامعة يتم الإعتماد عليها.	.4
1	0.000*	16.42	78.60	3.93	يساعد قياس الأداء على معرفة مدى عمل الجامعة بطريقة صحيحة.	.5
2	0.000*	14.42	78.00	3.90	يساعد قياس أداء الجامعة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء.	.6
5	0.000*	11.03	75.60	3.78	لا تستخدم الجامعة قياس الأداء بهدف تصييد الأخطاء.	.7
9	0.000*	6.98	70.00	3.50	يوجد فريق دائم يقوم بعقد إجتماعات دورية من أجل القيام بعملية القياس	.8
3	0.000*	13.70	76.20	3.81	الخطة الإستراتيجية تتضمن معايير قياس الأداء ووسائل التحقق منها.	.9
	0.000*	16.456	75.00	3.75	الدرجة الكلية للمجال	

*الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "يساعد قياس الأداء على معرفة مدى عمل الجامعة بطريقة صحيحة." إحتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (78.60%).

ويعلو الباحث ذلك إلى: وجود إنطباع وتصور جيد لدى أفراد العينة عن أهمية دور قياس الأداء في معرفة مدى عمل الجامعة بطريقة صحيحة وملامستهم لذلك في عمليات القياس.

ب- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "يساعد قياس أداء الجامعة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء." إحتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (78.00%).

ويعلو الباحث ذلك إلى: أن الهدف من استخدام عملية القياس هو تحديد الجوانب التي في حاجة إلى تحسين. وإنفتقت الفقرتان في قبولهما مع ما أشار إليه (ماضي، 2005: 30).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة رقم (8) والتي نصت على: "يوجد فريق دائم يقوم بعقد إجتماعات دورية من أجل القيام بعملية القياس." إحتلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره (70.00%).

تعتبر نسبة جيدة ويعزو الباحث حصولها على المرتبة الأخيرة إلى: قيام رأس هرم العمادة أو الإدارية بالقياس بنفسه من خلال الإطلاع على الخطة ومقارنة ما هو مخطط مع ما هو منجز. وتتفق في قبولها مع دراسة (شاهين، 2007: 128) و (بلاسكة، 2011: 123).

ب- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "لا تخضع عملية القياس إلى الحكم الشخصي." إحتلت المرتبة الثامنة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.40%). ويعزو الباحث حصولها على المرتبة قبل الأخيرة إلى عدم قيام أكثر من جهة بعملية التقييم وغياب الوسائل المتعددة. وهي تتفق مع ما أشار إليه (الدوري، 2005: 338). حيث إنها من ضمن التحديات التي يجب مواجهتها.

تبين من جدول (27) أن المتوسط الحسابي لمجال قياس الأداء الفعلي. يساوي (3.75)، وبذلك فإن الوزن النسبي (75.00%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (16.456)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: قياس الأداء الفعلي كان له أثر كبير في نجاح الرقابة الإستراتيجية. ويعزو الباحث قبول ذلك إلى: الإهتمام المتدرج بعملية قياس الأداء وإدراك أهميته في مساعدة الجامعة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء، ومساعدته في معرفة مدى عمل الجامعة بطريقة صحيحة، إضافة إلى توفر

مجالات أداء يمكن قياسها. وتنقق هذه النتيجة مع دراسة: (عواد، 2005: 196) التي أشارت إلى وجود أهمية لنظام قياس الأداء للمؤسسة والأفراد. ويرجع ذلك الإنفاق إلى أهمية عملية قياس الأداء كمرحلة من مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية وتعتبر ركن أساسى لا بد من وجوده عند القيام بعملية الرقابة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر مهم لمدى توفر التقييم الإستراتيجي بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية؟

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي يختلف عن درجة الحياد أم لا وهي 3 وتم تفسير أعلى وأدنى فقرتين في المجال.

جدول رقم (28) المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التقييم الإستراتيجي

الرتبة	القيمة الإحتمالية (Sig.)	قيمة الإختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	ال الفقرة	م
1	0.000*	17.31	76.60	3.83	يتم مقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع.	.1
8	0.000*	3.89	64.60	3.23	تكشف الأخطاء قبل وقوعها.	.2
6	0.000*	8.62	70.60	3.53	يتم الإبلاغ الفوري عن الإنحرافات.	.3
5	0.000*	11.08	72.60	3.63	يتم القيام بتصحيح الإنحراف في حال وجوده.	.4
4	0.000*	11.41	73.00	3.65	يبحث عن الأسباب التي أدت للإنحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة.	.5
7	0.000*	7.20	69.20	3.46	يتم مكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.	.6
3	0.000*	11.38	73.60	3.68	تخلق عملية التقييم جو من الثقة عند الأفراد.	.7
2	0.000*	13.55	76.00	3.80	يتم الإسقادة من عملية الرقابة الإستراتيجية في وضع الخطط المستقبلية	.8
الدرجة الكلية للمجال						
*الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05						

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يتم مقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع. " إحتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (76.60%).

ويعلو الباحث ذلك إلى: قيام رأس هرم العمادة أو الإدارة إلى مقارنة ما هو متوقع مع المنجز. وهي تتفق في قبولها مع دراسة (بلاسك، 2011: 127).

ب- الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " يتم الإستفادة من عملية الرقابة الإستراتيجية في وضع الخطط المستقبلية " إحتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (76.00%). ويعزو الباحث ذلك إلى: إدراك ووعي المناصب الإدارية العليا لأهمية الإستفادة من عملية الرقابة ودورها في كشف ما لم يتم تتفيد ووضعه في الخطة الجديدة لتدارك الأمر. وهي تتفق مع ما أشار إليه (نبيل، حمادي، الزهراء، عبادي، 2009: 4) تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " تكشف الأخطاء قبل وقوعها" إحتلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره (64.60%). ويعزو الباحث ذلك إلى: غياب الرقابة السابقة نسبياً وعدم إنتشار ثقافة معالجة الخطأ قبل وقوعه بالشكل المقبول. و تتفق في قبولها مع أراء ما نسبته 25% من عينة دراسة (بلاسك، 2011: 124) والذين أشاروا إلى أن إجراء التقييم الإستراتيجي بشكل دوري يساهم في كشف الأخطاء قبل وقوعها.

ب- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يتم مكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات. " إحتلت المرتبة السابعة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.20%). ويعزو الباحث ذلك إلى: ضعف الموارد المالية لدى الجامعة. وهي تتفق في قبولها مع ما أشار إليه. (السكارنة، 2010: 317).

تبين من جدول (28) أن المتوسط الحسابي لمجال التقييم الإستراتيجي. يساوي (3.60)، وبذلك فإن الوزن النسبي (72.00%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (13.985)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: تقييم الأداء كان له أثر كبير في نجاح الرقابة الإستراتيجية. ويعزو الباحث قبول ذلك إلى: أنه يتم مقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع و يتم الإستفادة من عملية الرقابة الإستراتيجية في وضع الخطط المستقبلية إضافة إلى أن عملية التقييم تخلق جو من الثقة عند الأفراد. وتتفق هذه

النتيجة مع دراسة: (شاهد، 2007: 125) والتي تنص على وجود علاقة بين استخدام تقييم الأداء ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ويرجع ذلك الإنفاق إلى أهمية عملية تقييم الأداء كمرحلة من مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية وتعتبر ركن أساسى لا بد من وجوده عند القيام بعملية الرقابة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر مهم لمدى توفر الموارد البشرية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية؟

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي يختلف عن درجة الحياد أم لا وهي 3 وتم تقسيم أعلى وأدنى فقرتين في المجال.

جدول رقم (29) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال إدارة الموارد البشرية.

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الإختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
4	0.000*	4.92	68.20	3.41	يوجد ضمن هيكليات الجامعة مسمى خاص بالرقابة الإستراتيجية.	.1
1	0.000*	7.30	71.00	3.55	يوجد جسم إداري محدد مسؤول عن متابعة تطبيق الإستراتيجية.	.2
5	0.000*	4.74	67.00	3.35	يوجد وصف وظيفي للرقابة الإستراتيجية (تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها و تحديد مواصفات من يشغلها).	.3
6	0.000*	4.65	66.40	3.32	يتم تحديد احتياجات الجامعة من العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية	.4
3	0.000*	6.23	68.80	3.44	يتوفر نظام لتوسيع أداء العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية.	.5
2	0.000*	6.51	69.20	3.46	يستخدم التدريب لتطوير أداء العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية.	.6
8	0.793	0.26	60.40	3.02	تمتلك الجامعة نظام تعويضات وحوافز يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية.	.7
7	0.076	1.78	62.60	3.13	يوجد نظام للسلامة المهنية والرعاية الصحية والإجتماعية للعاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية	.8
	0.000*	5.414	66.60	3.33	الدرجة الكلية للمجال	

*الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يوجد جسم إداري محدد مسؤول عن متابعة تطبيق الإستراتيجية " إحتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (71.00%).

ويعلو الباحث ذلك إلى: شعور الإدارة العليا بمدى أهمية وجود ذلك الجسم وتم التأكيد من ذلك من خلال الإطلاع على الهيكليات الخاصة بالجامعات محل الدراسة. وهي تتفق في قبولها مع دراسة (كلاب، 2004: 152).

ب- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يستخدم التدريب لتطوير أداء العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية. " إحتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (69.40%).

ويعلو الباحث ذلك إلى: قيام وحدات الجودة في الجامعات بعمليات تقييم لأداء العاملين وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها من خلال البرامج التدريبية وسهل ذلك الأمر وجود مراكز التعليم المستمر في هذه الجامعات. وهي تتفق في قبولها مع دراسة (الطهراوي، 2010: 117).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " تمتلك الجامعة نظام تعويضات وحوافز يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية " إحتلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره (60.40%).

ويعلو الباحث ذلك إلى: ضعف أنظمة الحوافز الناتجة عن نقص الموارد المالية وعدم انتشار التحفيز المعنوي بالشكل المطلوب. وهي تتفق في قبولها مع دراسة (الطهراوي، 2010: 117). ولكنها لم تكن دالة إحصائياً مما يعني أن تلك الجامعات في حاجة إلى إعادة نظر في أنظمة التعويضات والحوافز بشكل يجعلها تحقق الرضا لدى العاملين فيها.

ب- الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " يوجد نظام للسلامة المهنية والرعاية الصحية والإجتماعية للعاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية. " إحتلت المرتبة السابعة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.60%).

ويعلو الباحث ذلك إلى عدم إعطاء الأهمية الكافية لهذا المجال ويرجع ذلك لضعف الوعي في ثقافة السلامة المهنية والرعاية الصحية، وقد يكون ذلك ناتج عن طبيعة العمل وقلة المخاطرة الصحية فيه خلال فترة العمل في الجامعة. وهي تتفق في قبولها مع دراسة (الطهراوي،

2010: 120). ولكنها لم تكن دالة إحصائياً مما يعني أن تلك الجامعات في حاجة إلى إعادة النظر في أنظمة السلامة المهنية والرعاية الصحية والإجتماعية بشكل يحقق الرضا للعاملين فيها.

تبين من جدول (29) أن المتوسط الحسابي لمجال إدارة الموارد البشرية. يساوي (3.33)، وبذلك فإن الوزن النسبي (66.60%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (5.414)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: إدارة الموارد البشرية كان لها أثر متوسط في نجاح الرقابة الإستراتيجية. ويعزو الباحث قبول ذلك إلى وجود جسم إداري محدد مسؤول عن متابعة تطبيق الإستراتيجية و إستخدم التدريب لتطوير أداء العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية و توفر نظام لتقدير أداء العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (كلاب، 2004: 188) والتي نصت على: تتمثل المقومات المالية والإدارية الأساسية للرقابة الداخلية الواجب توفرها كحد أدنى في وزارات السلطة الفلسطينية وذكر منها مجموعة من وظائف الموارد البشرية كتطبيق سياسات اختيار وتعيين موضوعية وجود نظام لقياس الأداء وتتوفر بطاقة الوصف الوظيفي ويرجع ذلك الإنفاق إلى أهمية المورد البشري في نجاح أعمال المؤسسة كما أن لكيفية معرفة التعامل معه وفق الطرق المناسبة دور في تحفيز المورد البشري على القيام بأعمال الرقابة الإستراتيجية مما يؤدي إلى نجاح تطبيقها.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر مهم لمدى توفر نظم المعلومات الإدارية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية؟

تم إستخدام اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي يختلف عن درجة الحياد أم لا وهي 3 وتم تفسير أعلى وأدنى فقرتين في المجال.

جدول رقم (30) المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظم المعلومات الإدارية

الترتيب	القيمة الإحتمالية (Sig.)	قيمة الإختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
8	0.000*	11.197	73.80	3.69	لدى الجامعة نظام لتوفير المعلومات اللازمة لأغراض الرقابة الإستراتيجية.	.1
3	0.000*	14.525	78.00	3.90	يتوفر لدى الجامعة المستلزمات التقنية (تكنولوجيا المعلومات) اللازمة لنظم المعلومات الإدارية.	.2
1	0.000*	15.596	78.80	3.94	لدى الجامعة المستلزمات البشرية اللازمة لنظم المعلومات الإدارية.	.3
6	0.000*	14.130	76.20	3.81	يتم عمل إستراتيجية لتطوير نظم المعلومات في الجامعة.	.4
2	0.000*	14.801	78.20	3.91	يتوفر نظام آمن لعدم اختراق الأنظمة المحوسبة	.5
5	0.000*	13.961	76.60	3.83	يوفّر النظام مبدأ الملائمة أي توفير المعلومات عند طلبها حسب المواصفات بالكم والنوع المناسب.	.6
4	0.000*	15.917	77.60	3.88	يوفّر النظام مبدأ الموثوقية أي الثقة في المعلومات المستخرجة والإعتماد عليها.	.7
7	0.000*	12.936	75.20	3.76	تتوفر وثائق وتقارير لدى الجامعة عن عملية الرقابة الإستراتيجية.	.8
	0.000*	16.931	76.80	3.84	الدرجة الكلية للمجال	

*الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " لدى الجامعة المستلزمات البشرية الالزمة لنظم المعلومات الإدارية. " إحتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (78.80%).

ويعزى الباحث ذلك إلى: مواكبة الجامعات لنورة المعلومات وإيمانهم بأهمية توفر عنصر بشري مؤهل في ذلك المجال، كما أن توفر عmadات لشئون تكنولوجيا المعلومات ساهم على إستقطاب الجامعات للمورد البشري المتخصص في ذلك المجال. وهي تتفق في قبولها مع دراسة (الدنف، 2013: 155).

ب- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يتتوفر نظام آمن لعدم اختراق الأنظمة المحوسبة. " إحتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (78.20%).

ويعزى الباحث ذلك إلى: توفر دوائر مهمتها أمن المعلومات وتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها شبكة وأنظمة الجامعة المحوسبة. وهي تتفق في قبولها مع دراسة (عواد، 2012: 101) ودراسة (الدنف، 2013: 143).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " لدى الجامعة نظام لتوفير المعلومات الالزمة لأغراض الرقابة الإستراتيجية. " إحتلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره (73.80%).
تعتبر نسبة جيدة ويعزو الباحث حصولها على المرتبة الأخيرة إلى أن نظام المعلومات المتوفر غير متخصص في مجال الرقابة الإستراتيجية. وتتفق في قبولها مع دراسة (عوض، 2012: 100).

ب- الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " تتتوفر وثائق وتقارير لدى الجامعة عن عملية الرقابة الإستراتيجية. " إحتلت المرتبة السابعة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.20%).

تعتبر نسبة جيدة ويعزو الباحث حصولها على المرتبة قبل الأخيرة إلى إقتصر الإطلاع على هذه الوثائق على جهات معينة وعدم التحقق من إطلاع الآخرين عليها نتيجة لضغط العمل.
تبين من جدول (30) أن المتوسط الحسابي لمجال نظم المعلومات الإدارية. يساوي (3.84)، وبذلك فإن الوزن النسبي (76.80%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (16.931)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: نظم المعلومات الإدارية كان لها أثر كبير في نجاح الرقابة الإستراتيجية. ويعزو الباحث قبول ذلك إلى: أن لدى الجامعة المستلزمات البشرية الالزمة لنظم المعلومات الإدارية وتتوفر نظام آمن لعدم اختراق الأنظمة المحوسبة وتتوفر المستلزمات التقنية (تكنولوجيا المعلومات) الالزمة لنظم المعلومات الإدارية

ومواكبة الجامعات لثورة المعرفة والمعلومات وإيمانها بأهمية المعلومات في عملية الرقابة الإستراتيجية. وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة: (عواد، 2012: 107) بأن تُوفر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية الخصائص التي يتطلبها نظام الرقابة الداخلي الفعال. وتنتفق أيضاً مع دراسة (عبد اللطيف والتركمان، 2005: 144) بأن هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الإستراتيجية. ويرجع ذلك الإنفاق إلى أهمية نظم المعلومات الإدارية في عملية الرقابة الإستراتيجية ونجاحها في كافة القطاعات سواء كانت تعليمية أو مصرافية أو صحية.

6- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر مهم لمدى توفر أدوات الرقابة بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح الرقابة الإستراتيجية؟

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي يختلف عن درجة الحيدار أم لا وهي 3 وتم تفسير أعلى وأدنى فقرتين في المجال.

جدول رقم (31) المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig). لكل فقرة من فقرات مجال أدوات الرقابة.

الترتيب	القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة الإختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
3	0.000*	9.041	71.60	3.58	تتوفر أدوات رقابية حديثة في الجامعة.	.1
8	0.361	0.917	61.20	3.06	تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة.	.2
6	0.000*	2.810	63.60	3.18	يستخدم نموذج أصحاب المصالح كأداة للرقابة.	.3
7	0.078	1.770	62.40	3.12	يستخدم أسلوب السيناريوهات كأداة للرقابة.	.4
2	0.000*	10.682	73.60	3.68	تستخدم الموازنات كأداة للرقابة.	.5
1	0.000*	4.659	75.00	3.75	تستخدم النسب المالية كأداة للرقابة.	.6
5	0.419	6.758	68.80	3.44	تأخذ الأدوات المستخدمة بنظر الإعتبار مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية.	.7
4	0.400	7.640	70.40	3.52	تتوفر نماذج لدى الجامعة تستخدم في عملية الرقابة الإستراتيجية.	.8
	0.000*	7.887	68.40	3.42	الدرجة الكلية للمجال	

*الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " تستخدم النسب المالية كأداة للرقابة." إحتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (75.00%).

ويعلو الباحث ذلك إلى: سهولة استخدام هذه الطريقة ووجود الكفاءات التي تمرست على استخدام هذه الطرق والإهتمام بالجوانب المالية أكثر من الجوانب الأخرى. وهي تتفق في قبولها مع دراسة (شاهين، 2007: 132). والتي تنص على أن التحليل المالي من أدوات الرقابة وتعتبر النسب المالية أداة من أدوات التحليل.

ب- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " تستخدم الموازنات كأداة للرقابة " إحتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (73.60%).

ويعلو الباحث ذلك إلى: سهولة استخدام هذه الطريقة ووجود الكفاءات التي تمرست على استخدام هذه الطرق والإهتمام بالجوانب المالية أكثر من الجوانب الأخرى. وتتفق في قبولها مع دراسة (شاهين، 2007: 132) ودراسة (كلاب، 2004: 143).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة." إحتلت المرتبة الأخيرة ، بوزن نسبي قدره (61.20%).

ويعلو الباحث ذلك إلى: عدم توفر الخبرات الكافية الالزمة لاستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وضعف الجانب التدريبي في ذلك المجال. وتتفق في قبولها مع دراسة (أبو قمر، 2009: 140). ولكنها لم تكن دالة إحصائياً مما يعني أنها في حاجة إلى مزيد من التطبيق وفق المنهجية الخاصة بها في الجامعات محل الدراسة.

ب- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يستخدم أسلوب السيناريوهات كأداة للرقابة." إحتلت المرتبة السابعة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.40%).

ويعلو الباحث ذلك إلى: عدم توفر الخبرات الكافية الالزمة لاستخدام أسلوب السيناريوهات وضعف الجانب التدريبي في ذلك المجال. وتتفق في قبولها مع دراسة (العبيدي، 2009: 7) ولكنها لم تكن دالة إحصائياً مما يعني أنها في حاجة إلى تطبيق في الجامعات محل الدراسة وفق المنهجية الخاصة بها.

تبين من جدول (31) أن المتوسط الحسابي لمجال أدوات الرقابة. يساوي (3.42)، وبذلك فإن الوزن النسبي (68.40%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (7.887)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: أدوات الرقابة كان لها أثر كبير في نجاح الرقابة الإستراتيجية. ويعزو الباحث قبول ذلك إلى: استخدام النسب المالية والموازنات كأداة للرقابة إضافة إلى توفر أدوات رقابية حديثة في الجامعات ولكن يرى الباحث أن هذه الأدوات الرقابية الحديثة لا تتوفر وفقاً لمسماها وإنما تستخدم مجالات تدلل عليها ولكن ليس بالمنهجية الكاملة التي يتم فيها استخدام هذه الأدوات الحديثة. ويتحقق هذا التفسير مع دراسة: (عبد اللطيف وتركمان، 2005: 144) والتي تنص على أن جميع الأدوات المستخدمة في قياس الأداء في المشفى الوطني السوري هي أدوات تقليدية تقيم الجانب المالي وتهمل الجوانب الأخرى ويرجع حصول هذا المجال على المرتبة قبل الأخيرة لعدم استخدام الجامعات للأدوات الرقابية الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن ونموذج أصحاب المصالح وأسلوب السيناريوهات وقد يرجع الإنفاق في ذلك ذلك إلى تقارب البيئات الإدارية العربية. في حين نجد دراسات أجنبية أكدت على أهمية الأدوات الرقابية الحديثة وخاصة بطاقة الأداء المتوازن دراسة (Nayeri, et al.2007) و دراسة (Tayler.2010).

الفرضية الرئيسية الثانية: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)?

للإجابة على هذا التساؤل تم إختبار الفرضيات التالية:

1- الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام إختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

من النتائج الموضحة في جدول (32) تبين أن القيمة الإحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية وكذلك لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات

المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

ويعزّو الباحث ذلك إلى: كون أن متغيرات الدراسة التي تم عرضها هي مراحل أساسية في عملية الرقابة الإستراتيجية وعدم وجودها يعني أن لا رقابة إستراتيجية في المؤسسة، كما أن المنصب الوظيفي بغض النظر عن الجنس يتطلب من الشخص استخدام الرقابة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بعمله. وقد إنفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عوض: 2012 : 115) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأنّ عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (32) نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" وفقاً لمتغير "الجنس"

القيمة الإحتمالية	قيمة الإختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.110	1.604	3.48	3.73	المعايير الإستراتيجية
0.607	1.874	3.66	3.75	قياس الأداء الفعلي
0.167	1.386	3.39	3.62	التقييم الإستراتيجي
0.319	1.000	3.11	3.35	إدارة الموارد البشرية
0.377	0.885	3.68	3.85	نظم المعلومات الإدارية
0.172	1.371	3.16	3.44	أدوات الرقابة
0.169	1.380	3.42	3.63	الدرجة الكلية للاستبانة

2- الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الفئة العمرية؟

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين".

من النتائج الموضحة في جدول (33) تبين أن القيمة الإحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية وكذلك لجميع مجالات

الدراسة، وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزي لمتغير الفئة العمرية.

ويعزّز الباحث ذلك إلى: أن عينة الدراسة التي تجاوزت سن الـ35 عام فأكثر قد بلغت ما يقارب 86% وهذه الفئة تتميز بالنضوج وإمتلاكها للخبرة، لذلك فإن نظرتهم لمتطلبات نجاح الرقابة الإستراتيجية متقاربة. وقد إنفتقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عوض، 2012: 116) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزي إلى العمر.

جدول رقم (33) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "الفئة العمرية"

القيمة الإحتمالية (.Sig)	قيمة الإختبار	المتوسطات				المجال
		55 سنة فأكثر	45 من 55 سنة	35 من 45 سنة	أقل من 35	
0.166	1.714	3.83	3.80	3.67	3.56	المعايير الإستراتيجية
0.464	0.858	3.87	3.79	3.74	3.59	قياس الأداء الفعلي
0.065	2.451	3.73	3.74	3.49	3.55	التقييم الإستراتيجي
0.822	0.305	3.35	3.34	3.37	3.19	إدارة الموارد البشرية
0.415	0.955	3.88	3.90	3.85	3.64	نظم المعلومات الإدارية
0.425	0.934	3.52	3.52	3.35	3.30	أدوات الرقابة
0.312	1.198	3.71	3.69	3.59	3.48	الدرجة الكلية للاستبانة

3- **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزي لمتغير سنوات الخبرة؟

لإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين".

من النتائج الموضحة في جدول (34) تبين أن القيمة الإحتمالية (Sig.) المقابلة لـ"اختبار تحليل التباين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية وكذلك لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزّو الباحث ذلك إلى: أن الذين يمتلكون خبرة تجاوزت الـ خمس سنوات من أفراد العينة زادت نسبتهم عن الـ 95% وذلك يدل على أنهم مروا بتجارب في عمليات الرقابة الإستراتيجية أو مارسو العديد من جزئياتها. وتنتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (كلاب، 2004: 183). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في وحدات الرقابة الداخلية في تقييم واقع الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة على مستوى جميع أبعاد الدراسة المتعلقة بتوفّر المقومات الأساسية للرقابة الداخلية ومستوى تطبيقها وكذلك درجة تحقيق الأهداف المنوطة بها والظواهر السلبية المترتبة على ضعفها والمعوقات الأساسية التي تعيق تطبيق نظم رقابة داخلية جيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، عدا في البعد المتعلق بـ"توفر العناصر والمقومات الأساسية للرقابة الداخلية" ، حيث كانت الفروق لصالح المجموعة التي خبرتها تسع سنوات فأقل.

جدول رقم (34) نتائج إختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة"

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة الإختبار	المتوسطات				المجال
		سنوات 15 فأكثر	سنوات 15- أقل من 10	سنوات 10- أقل من 5	سنوات 5 فأقل	
0.817	0.312	3.72	3.66	3.77	3.68	المعايير الإستراتيجية
0.503	0.787	3.69	3.73	3.86	3.70	قياس الأداء الفعلي
0.832	0.291	3.56	3.61	3.65	3.67	التقييم الإستراتيجي
0.362	1.072	3.30	3.25	3.42	3.78	إدارة الموارد البشرية
0.910	0.180	3.82	3.81	3.89	3.92	نظم المعلومات الإدارية
0.897	0.198	3.43	3.36	3.46	3.40	أدوات الرقابة
0.739	1.652	3.60	3.58	3.69	3.69	الدرجة الكلية للاستبانة

4- الفرضية الرابعة : لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للاجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين".

من النتائج الموضحة في جدول (35) تبين أن القيمة الإحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية وكذلك لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزى الباحث ذلك إلى: إلى أن الحاصلين على شهادة عليا ماجستير ودكتوراه تجاوزت نسبتهم الـ 75 % كما أن نسبة الحاصلين على خبرة عملية تجاوزت الـ 95 % مما يدل على أن الخبرة العملية عملت على تقليل الفجوة العملية والعلمية لمن حصل على درجة البكالوريوس ويشغل منصب إداري. وتنقق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عوض، 2012: 118). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (35) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي"

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة الإختبار	المتوسطات				المجال
		غير ذلك	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
0.397	0.994	3.83	3.77	3.61	3.70	المعايير الإستراتيجية
0.658	0.536	3.91	3.74	3.68	3.80	قياس الأداء الفعلي
0.582	0.654	3.78	3.61	3.52	3.63	التقييم الإستراتيجي
0.900	0.195	3.43	3.37	3.27	3.31	إدارة الموارد البشرية
0.929	0.151	3.86	3.87	3.79	3.82	نظم المعلومات الإدارية
0.723	0.442	3.61	3.43	3.33	3.44	أدوات الرقابة
0.651	0.547	3.75	3.64	3.54	3.63	الدرجة الكلية للاستبانة

5- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

للاجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين".

من النتائج الموضحة في جدول (36) تبين أن القيمة الإحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية وكذلك لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

جدول رقم (36) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "المسمى الوظيفي"

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة اختبار	المتوسطات							المجال
		نائب مدير	مدير	رئيس قسم	نائب عميد	عميد	نائب مساعد		
0.472	0.916	3.80	3.76	3.62	3.79	3.74	4.00		المعايير الإستراتيجية
0.337	1.423	4.04	3.99	3.98	3.96	3.68	4.03		قياس الأداء الفعلي
0.415	1.007	3.52	3.66	3.50	3.73	3.72	3.57		التقييم الإستراتيجي
0.536	0.821	3.50	3.26	3.28	3.57	3.29	3.80		إدارة الموارد البشرية
0.356	1.111	3.92	3.81	3.74	4.08	3.91	4.07		نظم المعلومات الإدارية
0.147	1.656	3.12	3.39	3.36	3.78	3.40	3.60		أدوات الرقابة
0.258	1.318	3.67	3.63	3.53	3.82	3.63	3.88		الدرجة الكلية للاستبانة

ويعزى الباحث ذلك إلى الخبرة التي يمتلكها العاملون في هذه المناصب. وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (كلاب، 2004: 181). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في وحدات الرقابة الداخلية في تقييم واقع الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة على مستوى جميع أبعاد الدراسة المتعلقة بتوفير المقومات الأساسية للرقابة الداخلية ومستوى تطبيقها وكذلك درجة تحقيق الأهداف المنوطبة بها والظواهر السلبية المترتبة على ضعفها والمعوقات الأساسية التي تعيق تطبيق نظم رقابة داخلية جيدة تعزى لمتغير الوظيفة، عدا عن البعد المتعلق بـ "توفر العناصر والمقومات الأساسية للرقابة الداخلية" ، حيث كانت الفروق لصالح مدير فأكثر. وإنفقت مع دراسة (عوض، 2012: 117) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي .

6- الفرضية السادسة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزي لمتغير الجامعات؟

لإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين".

من النتائج الموضحة في جدول (37) تبين أن القيمة الإحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية وكذلك في كلاً من مجال قياس الأداء الفعلي ومجال التقييم الإستراتيجي والقيام بالعمل التصحيحي ومجال نظم المعلومات الإدارية، وبذلك يمكن إستنتاج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزي لمتغير الجامعة، ومن خلال مقارنة المتوسطات بإستخدام نتائج اختبار شفيه الموجودة في جدول رقم (38) فقد تبين أن الفروق كانت لصالح كلاً من الجامعة الإسلامية والأزهر بنفس المستوى مقارنة بجامعة الأقصى، أما بالنسبة لكل من مجال المعايير الإستراتيجية، ومجال إدارة الموارد البشرية، ومجال أدوات الرقابة فقد تبين أن القيمة الإحتمالية (Sig.) لهم أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزي لمتغير الجامعة. وتتفق نتائج الدراسة من حيث حصول الجامعة الإسلامية على فروق مقارنة بجامعة الأقصى مع دراسة (وهبة، 2008: 96). والتي نصت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزي إلى متغير الإختلاف المؤسسي لصالح الجامعة الإسلامية، ويعزو الباحث ذلك إلى: الفارق الزمني في نشأة هذه الجامعات.

جدول رقم (37) نتائج إختبار "تحليل التباين " وفقاً لمتغير " الجامعة "

القيمة الإحتمالية (.Sig)	قيمة الإختبار	المتوسطات			المجال
		الاقصى	الازهر	الاسلامية	
0.084	2.507	3.57	3.73	3.79	المعايير الإستراتيجية
0.001	7.513	3.47	3.80	3.88	قياس الأداء الفعلي
0.006	5.233	3.38	3.68	3.69	التقييم الإستراتيجي
0.169	1.793	3.17	3.50	3.34	إدارة الموارد البشرية
0.003	6.138	3.60	3.80	4.00	نظم المعلومات الإدارية
0.435	0.836	3.38	3.53	3.37	أدوات الرقابة
0.021	3.953	3.44	3.69	3.69	الدرجة الكلية للاستبانة

جدول رقم (38) نتائج إختبار شفيه للمقارنات التثنية

القيمة الإحتمالية (.Sig)	الفرق بين المتوسطات	المتوسط(i)	المتوسط(i)	المجال
0.788	0.07473	جامعة الأزهر	جامعة الاسلامية	
0.001	0.40341	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	قياس الأداء الفعلي
0.026	0.32868	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	
0.995	0.01022	جامعة الأزهر	جامعة الاسلامية	التقييم الإستراتيجي والقيام بالعمل التصحيحي
0.011	0.31079	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	
0.037	0.30057	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	
0.239	0.20233	جامعة الأزهر	جامعة الاسلامية	نظم المعلومات الإدارية
0.003	0.40606	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	
0.311	0.20373	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	
0.995	0.00976	جامعة الأزهر	جامعة الاسلامية	
0.032	0.24948	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الدرجة الكلية
0.084	0.23972	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

❖ المقدمة

❖ النتائج

❖ التوصيات

❖ دراسات مقتربة

المقدمة

يهدف الباحث من خلال ذلك الفصل إلى التطرق إلى نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي على الإستبيانات التي تم توزيعها من أجل وضع التوصيات التي تساهم في نجاح عملية الرقابة الإستراتيجية في الجامعات محل الدراسة.

النتائج

أولاً: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية في الجامعات العاملة في قطاع غزة بشكل عام وكان ترتيب هذه المتطلبات كالتالي:

1. نظم المعلومات الإدارية حصلت على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (76.80%).

- أ. لدى الجامعة المستلزمات البشرية الازمة لنظم المعلومات الإدارية. إحتلت المرتبة الأولى.
- ب. يتوفّر نظام آمن لعدم اختراق الأنظمة المحوسبة. إحتلت المرتبة الثانية.
- ج. لدى الجامعة نظام لتوفير المعلومات الازمة لأغراض الرقابة الإستراتيجية. إحتلت المرتبة الأخيرة.
- د. تتوفر وثائق وتقارير لدى الجامعة عن عملية الرقابة الإستراتيجية. إحتلت المرتبة السابعة قبل الأخيرة.

2. قياس الأداء الفعلي قد حصل على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (75.00%).

- أ. يساعد قياس الأداء على معرفة مدى عمل الجامعة بطريقة صحيحة. إحتلت المرتبة الأولى.
- ب. يساعد قياس أداء الجامعة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء. إحتلت المرتبة الثانية.
- ج. يوجد فريق دائم يقوم بعقد إجتماعات دورية من أجل القيام بعملية القياس. إحتلت المرتبة الأخيرة.
- د. تخضع عملية القياس إلى الحكم الشخصي. إحتلت المرتبة الثامنة قبل الأخيرة.

3. **المعايير الإستراتيجية** قد حصلت على المرتبة الثالث حيث بلغ الوزن النسبي **(%74.20)**.

أ. توضع معايير قياس الأداء إنطلاقاً من رسالة الجامعة وأهدافها وغاياتها. إحتلت المرتبة الأولى.

ب. تمتاز معايير التقييم بأنها مقاسة. إحتلت المرتبة الثانية.

ج. المعايير معروفة لدى الآخرين. إحتلت المرتبة الأخيرة.

د. تراجع الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة بشكل دوري. إحتلت المرتبة العاشرة قبل الأخيرة.

4. **التقييم الإستراتيجي** قد حصل على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي **(%72.00)**.

أ. يتم مقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع. إحتلت المرتبة الأولى.

ب. يتم الإستفادة من عملية الرقابة الإستراتيجية في وضع الخطط المستقبلية. إحتلت المرتبة الثانية.

ج. تكشف الأخطاء قبل وقوعها. إحتلت المرتبة الأخيرة.

د. يتم مكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات. إحتلت المرتبة السابعة قبل الأخيرة.

5. **أدوات الرقابة** قد حصلت على المرتبة الخامسة حيث بلغ الوزن النسبي **(%68.40)**.

أ. تستخدم النسب المالية كأداة للرقابة. إحتلت المرتبة الأولى.

ب. تستخدم الموازنات كأداة للرقابة. إحتلت المرتبة الثانية.

ج. تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة. إحتلت المرتبة الأخيرة.

د. يستخدم أسلوب السيناريوهات كأداة للرقابة. إحتلت المرتبة السابعة قبل الأخيرة.

6. **إدارة الموارد البشرية** قد حصلت على المرتبة السادسة حيث بلغ الوزن النسبي **(%66.60)**.

أ. يوجد جسم إداري محدد مسؤول عن متابعة تطبيق الإستراتيجية. إحتلت المرتبة الأولى.

ب. يستخدم التدريب لتطوير أداء العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية. إحتلت المرتبة الثانية.

ج. تمتلك الجامعة نظام تعويضات وحوافز يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية. إحتلت المرتبة الأخيرة.

د. يوجد نظام للسلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية. إحتلت المرتبة السابعة قبل الأخيرة.

ثانياً: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزي لمتغير الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

ثالثاً: أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزي لمتغير الجامعة وتوجد هذه الفروق في مجال قياس الأداء الفعلي ومجال التقييم الإستراتيجي والقيام بالعمل التصحيحي، ومجال نظم المعلومات الإدارية.

رابعاً: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ما هي درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزي لمتغير الجامعة في مجال المعايير الإستراتيجية، ومجال إدارة الموارد البشرية، ومجال أدوات الرقابة.

النوصيات

أولاًً: في جانب المعايير:

1. نشر المعايير المعتمد عليها في الرقابة عبر العديد من الوسائل وإستخدام تقنيات حديثة وجذابة في ذلك (نشرات إلكترونية، فيديو، رسماً، تعليقها على اللوحات..).
2. زيادة الحافز المادي والمعنوي لدى العاملين في المناصب الإدارية العليا والوسطى مما يعزز الرغبة لديهم بالبقاء في مناصبهم.

ثانياً: في جانب قياس الأداء الإستراتيجي:

1. تفعيل فريق دائم من أجل عقد الإجتماعات الدورية ل القيام بعمليات قياس الأداء ونشر ذلك إعلامياً.
2. إستخدام عمليات القياس الشاملة التي يقوم بها أكثر من جهة والإعتماد على جهات خارجية لتجنب الحكم الشخصي.

ثالثاً: في جانب تقييم الأداء الإستراتيجي:

1. تفعيل عملية الرقابة السابقة بشكل أكبر.
2. إعادة النظر في نظام الحوافز لدى الجامعات، وتعزيز ثقافة إستخدام الحوافز المعنوية.
3. تنمية الموارد المالية لدى الجامعات من خلال عقد العديد من ورش العمل والأيام الدراسية التي تناقش ذلك.
4. سرعة الإبلاغ الفوري عن الإنحرافات في حال وجودها إلى الجهة المعنية.

رابعاً: في مجال الموارد البشرية:

1. إعادة تفعيل نظام السلامة المهنية والرعاية الصحية والإجتماعية للعاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية.
2. إجراء دراسات على أصحاب المناصب الإدارية العليا والوسطى للتأكد من مدى معرفتهم في مجال الإدارة والرقابة الإستراتيجية.
3. وجود لجنة دائمة تتكون من مناديب لكل عمادة وإدارة تتبع الجهة المختصة بالرقابة الإستراتيجية.

خامساً: في مجال نظم المعلومات الإدارية:

1. توفير نظام معلومات خاص بالرقابة الإستراتيجية، يعمل على مد الجهة المختصة بالمعلومات في الوقت المناسب ووضع إستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية.
2. تعزيز وتطوير أنظمة المعلومات الإدارية.
3. التحقق من إطلاع المعينين على الوثائق والتقارير الخاصة بالرقابة الإستراتيجية والعمل على نشر وتصميم هذه الوثائق بطرق جذابة.

سادساً: في مجال الأدوات الرقابية:

1. إستخدام الأدوات الرقابية الحديثة في مجال الرقابة الإستراتيجية مثل بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب السيناريوهات ونموذج أصحاب المصالح.
2. عدم الإقتصار في عمليات الرقابة الإستراتيجية على الأدوات المالية التقليدية فقط.
3. عقد الدورات التدريبية التي تطور أداء أصحاب المناصب الإدارية العليا والوسطى في إستخدام الأدوات الرقابية الحديثة.

سابعاً: توصيات عامة:

1. عقد العديد من ورش العمل لتعزيز إستخدام عملية الرقابة الإستراتيجية بشكل تخصصي أكثر.
2. توفير نظام كامل بمدخلات وعمليات ومخرجات يتعلق بالرقابة الإستراتيجية وتحديد خطواتها والآليات والأدوات المستخدمة فيها لدى الجامعات.

دراسات مقرحة

1. الموارد البشرية ودورها في نجاح عملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات الأهلية.
2. نظم المعلومات الإدارية ودورها في نجاح الرقابة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية.
3. مدى فاعلية الرقابة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية في القطاع الخاص.
4. البرمجة الالكترونية لعمليات الرقابة الإستراتيجية ودورها في نجاح الرقابة الإستراتيجية في الجامعة الإسلامية.
5. أثر نشر ثقافة الرقابة الإستراتيجية على تفزيذ خطة المؤسسة في الجامعات العاملة في قطاع غزة.

قائمة المراجع

أولاًً: المراجع العربية:

1- الكتب العربية:

- أبو قحف، عبد السلام. (2002). **أساسيات التنظيم والإدارة**. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- إدريس، وائل والغالبي، طاهر. (2009 ب). **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- إدريس، ثابت والمرسي، جمال. (2006). **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الأغا، إحسان والأستاذ، محمود. (2004). **مقدمة في تصميم البحث التربوي**. غزة. فلسطين.
- البرنوطي، سعاد نايف. (2004). **إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد**. الطبعة الثانية. عمان: دار وائل للطباعة للنشر.
- بسيوني، عبد الحميد. (2010). **نظم المعلومات الإدارية**. الطبعة الأولى. القاهرة: دار الكتب العالية للنشر والتوزيع.
- تعلب، سيد. (2011). **نظم المعلومات الإدارية**. الطبعة الأولى. عمان: دار الفكر.
- الحريري، محمد. (2012). **إدارة الموارد البشرية**. الطبعة الأولى. عمان: دار البداية.
- الحسيني، فلاح و الدوري، مؤيد. (2008). **إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدباغ، عصام. (2013). **إدارة الأفراد**. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا. (2005). **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**. الطبعة العربية. عمان: دار اليازوي.
- ديري، زاهد. (2011). **الرقابة الإدارية**. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة.
- رشيد، صالح وجلاب، إحسان. (2008). **الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملی**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال. (2010). **الخطيط الإستراتيجي**. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة.
- الشواورة، فيصل. (2013). **مبادئ الإدارة المالية**. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- صادق، آمال وفؤاد أبو حطب. (2010). **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي** : في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الغالبي، طاهر و إدريس، وائل. (2009). **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**. الطبعة الثانية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد العليم، محمد. **مبادئ إدارة الأعمال**. مصر.
- عبيات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، عبد الحق، كايد. (2001). **البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه**. عمان. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع
- عقيلي، عمرو. (2013). **الإدارة المعاصرة**. الطبعة الأولى. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- علام، رجاء (2010). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**. القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات.
- عواد ،فتحي . (2012) . **إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة**. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء.
- الفرا، ماجد وعاشر، يوسف، ومعمر، فارس، وبحر، يوسف، ووادي، رشدي. (2009). **الإدارة المفاهيم والممارسات**. الطبعة الرابعة. غزة
- الكرخي، مجید. (2009). **الخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكلالدة، طاهر. (2011). **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- مساعدة، ماجد. (2013). **الإدارة الإستراتيجية**. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، محمد. (2012) . **الرقابة الإدارية**. الطبعة الأولى. عمان : دار البداية.
- المغربي، عبد الحميد. (2006). **الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد. (1998). **الإدارة الإستراتيجية**. الطبعة الأولى. عمان: دار اليازوري العلمية.
- ياسين، سعد. (2009). **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتقنيات المعلومات**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإحصائي السنوي 2012/2013 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، رام الله، فلسطين).

- نشرة 30 عاماً من العطاء في الجامعة الإسلامية.

2- الرسائل العلمية:

- أبو أمنة، يوسف. (2009). واقع إدارة الموارد البشرية الكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية- قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- أبو شرخ، جمال. (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- أبو شريعة، فدوان. (2014). إدراك واتجاهات المدراء العاملين في المؤسسات الخدمية المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- أبو قمر، محمد. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- أبو ماضي، خالد. (2007). معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- بركات، منال. (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية.
- بلاسكة، صالح. (2011). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات. رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس. سطيف. الجزائر.
- التميمي، فواز (2004) . فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهما عن هذا النظام. رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن.
- الحساس، عبد الله. (2010). أثر الحوافر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

- الدجني، إياد. (2006). *واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- الدنف، أيمن. (2013). *واقع إدارة أمن نظم المعلومات في الكليات التقنية بقطاع غزة وسبل تطويرها*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- شاهين، سمر. (2007). *واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- شرف، جهاد. (2005). *أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية : دراسة ميدانية - المؤسسات الأهلية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- صيام، محمد. (2007). *فعالية متطلبات تطبيق وظائف تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين. 11.
- الطهراوي، عبد المنعم. (2010). *دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- العبيدي، أمل. (2009). *أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع*. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية. الدنمارك.
- عبيد، وليد. (2014). *مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقدير أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- العشي، نهال. (2013). *أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- عواد، طارق. (2005). *تقدير نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- عواد، ناريمان. (2012). *مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية*. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- عودة، دينا. (2008). *تقدير فاعلية إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.

- عودة، رشيد. (2014). **تقييم مدى فعالية نظام الرقابة على الأغذية**. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- عوض، تامر. (2012). **العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية**. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- الفايز، محمد. (2011). **استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في الاردن**. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- القحطاني، محمد علي مانع (2002). **أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- قمر، خالد. (2006). **الرقابة الإستراتيجية**. ورقة عمل. جامعة حلوان. مصر.
- كلاب، سعيد. (2004). **واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي**. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- الهاشم، ليلى. (2006). **واقع الإدارة الإستراتيجية في الاجهزة الحكومية السعودية**. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. الرياض.
- ماضي، محمد. (2005، يناير). **مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي**. ورقة مقدمة إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية. القاهرة.
- مقدم، وهيبة (2010، نوفمبر). **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة**. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع المنافسة الإستراتيجية التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية. الجزائر.
- مناصرية، إسماعيل. (2004). **دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية**. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف. المسيلة الجزائر.
- نبيل، حمادي و الزهراء، عبادي. (2009، نوفمبر). **مقومات تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة**. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. مسيلة. الجزائر.
- وهبة ، هاني. (2008). **واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها**. رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية. فلسطين.

3- الدوريات والمجلات العلمية:

- عبد اللطيف، عبد اللطيف و تركمان، حنان. (2005). الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العربية، ع (4) م (27)، ص129.
- عيسى ، تركي. (2010). نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في إتخاذ القرارات. مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، ع (3) م (18).
- فودة، شوقي السيد. (2011). نحو إطار مقترح لقياس وتقدير الأداء الإستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال القياس المترافق للأداء. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ع (1) م (33).
- النجار، جميل. (2013). أثر تطبيق بطاقة الأداء المترافق (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الإستراتيجي. دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع (29) م (1).

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- Al Shaikh Ali, Mohammed. (2007). Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach. Master research non publish. College of Commerce. Islamic University- Gaza. Palestine.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (1998). Management Control Systems. 9th edition. New York: Macgrow. Hill.
- ALGORE. (1997). Serving The American Public: Best Practices in Performance Measurement. National Performance Review, www.Npr.gov
- B .Ramesh. (2010). Importance of Balanced scorecard for Growth of SME Sector. Management accountant. Vol. 45. Iss. 5.
- David, Fread R., (2011). Strategic Management. Concepts & Cases. Thirteenth Edition. Prentice Hall.
- Hamid, Tohidi. et. al. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations. Procedia-Social and Behavioral Sciences. Volume 2.
- Harrison, J., & John, C. (1998). Foundation In Strategic Management. 1st ed. South- Western Pub.

- Hill, Charles W.L., & Jones, Gareth R. Joues. (2012). Essentials of Strategic Management. 3rd Edition.
- Hitt, Michael A., & Lreland, R Duane., & Hokisson, Robert E. (2011). Concepts Strategic Management. 9th Edition. U.S.A.
- Macmenamin, J. (1999). Financial Management. 1st ed. Rout Ledge Pub.
- Nayeri, M. D., & Mohajeri, K. (2007). Universities Strategic EvaluationUsing Balanced Scorecard. International Journal of Human and Social Sciences. (2)4. 230-235.
- Tayler, William B. (2010). The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus. The Accounting Review, (3)85, 1095-1117.
- Fernandez, A., (2007). Les nouveaux tableaux de bord des deciders. 2eme edition. Paris.
- Youngblood, A & Collins, T., (2003). Addressing Balanced Scorcard Trade- off Issues Between Performance Metrics Using Multi-Attribute Utility Theory. Engineering Journal. Vol. 15. No. 1.
- Thompson, A. Jr., & A.j. Strickland. (1999). Strategic Management: Concepts & Cases. 9th- ed. Irwin.
- Venkatraman, N.,& Ramanujam, V., 91986). Measurement of business Performance in strategy research: A comparison approaches. (A.M.R). Vol. 11. No.4.
- Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David. (2012). Strategic Management & Business Police. Thirteenth Edition.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

- www.mohe.pna.ps
- www.iugaza.edu.p
- www.alazhar.edu.ps
- ar.wikipedia.org

ملحق رقم (1) قائمة المحكمين

#	الإسم	الجامعة
.1	أ.د. ماجد الفرا.	الجامعة الإسلامية.
.2	أ.د. سمير صافي.	الجامعة الإسلامية.
.3	د.يوسف بحر.	الجامعة الإسلامية.
.4	د.سامي أبو الروس.	الجامعة الإسلامية.
.5	د.رشدي وادي.	الجامعة الإسلامية.
.6	د.وسيم الهاشمي.	الجامعة الإسلامية.
.7	د.ياسر الشرفا.	الجامعة الإسلامية.
.8	د.وائل الداية	الجامعة الإسلامية.
.9	د.خالد الدهليز.	الجامعة الإسلامية.
.10	د.نبيل اللوح.	ديوان الموظفين العام.

ملحق رقم (2) الإستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

صحيفة إستبيان

السادة الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

أتوجه إليكم بفائق� الاحترام والتقدير ، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي بعنوان: "الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة" وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، وقد تم إختياركم للإجابة على هذه الإستبانة لمركزكم الوظيفي وخبرتكم ، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ، ، ،

الباحث

عاهد بسام عبدالرحمن الفرا

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس	() ذكر	() أنثى	المؤهل العلمي:	() بكالوريوس	() ماجستير
العمرية:	() أقل من 35 سنة	() 35 - أقل من 45	الوظيفي:	() رئيس الجامعة	() نائب رئيس
	() 45- أقل من 55	() 55 سنة فأكثر		() عميد	() نائب عميد
الخبرة العملية:	() أقل من 5	() 5- أقل من 10	الجامعة:	() مدير	() نائب مدير
	() 10 - أقل من 15	() 15 سنة فأكثر		() الإلزامية	() الأزهر

ثانياً: متغيرات الدراسة:

#	القرارات	موافقة بشدة	موافقة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: المعايير الإستراتيجية ونجاح الرقابة الإستراتيجية						
-1	توضع معايير قياس الأداء إنطلاقاً من رسالة الجامعة وأهدافها وغاياتها.					
-2	تمتاز معايير التقييم بأنه يمكن قياسها.					
-3	تمتاز المعايير بأنها مرنة مربطة بالتغييرات البيئية ككل.					
-4	تحدد المعايير بالإعتماد على فرق العمل.					
-5	تمتاز المعايير بالوضوح.					
-6	المعايير معروفة لدى الآخرين.					
-7	تراجع نقاط القوة والضعف في الجامعة بشكل دوري.					
-8	تراجع الفرص والتهديدات في الجامعة بشكل دوري.					
-9	تراجع الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة بشكل دوري.					
-10	تراجع الغايات والأهداف في الجامعة بشكل دوري.					
-11	تراجع الإستراتيجيات وتعدل في ضوء التغير في المعايير.					
المجال الثاني: قياس الأداء الفعلي ونجاح الرقابة الإستراتيجية						
-1	تقوم الجهة المختصة بالرقابة الإستراتيجية بقياس الأداء بصورة منتظمة.					
-2	تتابع الأنشطة والنتائج الهامة بغض النظر عن صعوبة القياس.					
-3	لا تخضع عملية القياس إلى الحكم الشخصي.					
-4	توجد مجالات أداء محددة في الجامعة يتم الإعتماد عليها.					
-5	يساعد قياس الأداء على معرفة مدى عمل الجامعة بطريقة صحيحة.					
-6	يساعد قياس أداء الجامعة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء.					
-7	لا تستخدم الجامعة قياس الأداء بهدف تضييد الأخطاء.					
-8	يوجد فريق دائم يقوم بعقد إجتماعات دورية من أجل القيام بعملية القياس					
-9	الخطة الإستراتيجية تتضمن معايير قياس الأداء ووسائل التحقق منها.					
المجال الثالث: التقييم الإستراتيجي بما يحتويه من مقارنة للأداء الفعلي والقيام بالعمل التصحيحي ونجاح الرقابة الإستراتيجية						
-1	يتم مقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع.					
-2	تُكشف الأخطاء قبل وقوعها.					
-3	يتم الإبلاغ الفوري عن الإنحرافات.					
-4	يتم القيام بتصحيح الإنحراف في حال وجوده.					
-5	يبحث عن الأسباب التي أدت للإنحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة.					
-6	يتم مكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.					
-7	تخلق عملية التقييم جو من الثقة عند الأفراد.					
-8	يتم الاستفادة من عملية الرقابة الإستراتيجية في وضع الخطط المستقبلية					
المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية ونجاح الرقابة الإستراتيجية						
-1	يوجد ضمن هيكليية الجامعة مسمى خاص بالرقابة الإستراتيجية.					

				يوجد جسم إداري محدد مسؤول عن متابعة تطبيق الإستراتيجية.	-2
				يوجد وصف وظيفي للرقابة الإستراتيجية (تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها و تحديد مواصفات من يشغلها).	-3
				يتم تحديد احتياجات الجامعة من العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية	-4
				يتوفر نظام لتقدير أداء العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية.	-5
				يستخدم التدريب لتطوير أداء العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية.	-6
				تمتلك الجامعة نظام تعويضات وحوافز يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية.	-7
				يوجد نظام للسلامة المهنية والرعاية الصحية والإجتماعية للعاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية.	-8
المجال الخامس: نظم المعلومات الإدارية ونجاح الرقابة الإستراتيجية					
				لدى الجامعة نظام لتوفير المعلومات الازمة لأغراض الرقابة الإستراتيجية.	-1
				يتوفر لدى الجامعة المستلزمات التقنية (تكنولوجيا المعلومات) الازمة لنظم المعلومات الإدارية.	-2
				لدى الجامعة المستلزمات البشرية الازمة لنظم المعلومات الإدارية.	-3
				يتم عمل إستراتيجية لتطوير نظم المعلومات في الجامعة.	-4
				يتوفر نظام آمن لعدم اختراق الأنظمة المحوسبة.	-5
				يتوفر النظام مبدأ الملازمة أي توفير المعلومات عند طلبها حسب المواصفات بالكم والنوع المناسب.	-6
				يتوفر النظام مبدأ الموثوقية أي الثقة في المعلومات المستخرجة والإعتماد عليها.	-7
				يتوفر وثائق وتقارير لدى الجامعة عن عملية الرقابة الإستراتيجية.	-8
المجال السادس: أدوات الرقابة ونجاح الرقابة الإستراتيجية					
				تتوفر أدوات رقابية حديثة في الجامعة.	-1
				تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأدلة للرقابة. *	-2
				يستخدم نموذج أصحاب المصالح كأدلة للرقابة.	-3
				يستخدم أسلوب السيناريوهات كأدلة للرقابة.	-4
				تستخدم الموازنات كأدلة للرقابة.	-5
				تستخدم النسب المالية كأدلة للرقابة.	-6
				تأخذ الأدوات المستخدمة بنظر الإعتبار مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية.	-7
				تتوفر نماذج لدى الجامعة تستخدم في عملية الرقابة الإستراتيجية.	-8

** بطاقة الأداء المتوازن: أداة تترجم بوساطتها رسالة الشركة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة أبعاد أساسية: (الأداء المالي، رضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي والتعليم والنمو).

شكراً لحسن تعاونكم،،،