مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقويم تطبيق المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية الصادرة عن (الإنتوساي) في جهاز المركزي للرقابة المالية في سورية
اسم الكاتب: د. سوما سليطين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5690
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 20:33 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Evaluating The Application Of The Basic Principles Of Strategic Management Issued By INTOSAI

Dr. Soma Sleeteen*

(Received 24 / 10 / 2021. Accepted 22 / 2 / 2022)

□ ABSTRACT □

This research is aimed to evaluate the application of the basic principles of strategic management issued by the International Organization of Supreme Audit Institutions for Financial and Accounting Control in the Central Organization for Financial Control in Syria. The research relied the analytical descriptive approach as a general method As For data Collection by way of questionnaire and personal Interview, As for the research community, it is the strategic planning team in the Central Organization for Financial Control in Syria, in addition to the experienced administrators at all levels in the agency's branches (Lattakia and Tartous).

The most important results of the research have been represented as follows:

1: The Central Organization for Financial Control in Syria applies the basic principles of strategic management issued by INTOSAI, except some

items, including the following: The number of members of the strategic management team is few 2: The system for measuring the performance of the agency contains an excessive number of indicators 3: The opinions and observations of employees or representatives are not requested About them during the stages of strategic management. As for the most important recommendations, it is to continue applying the principles of strategic management according to the latest INTOSAI publications and adapting them to suit our Syrian environment. Therefore, in order to implement them, it must do several things, including: Increasing the number of members of the strategic management team commensurate with the burden of their application2 Reducing the number of indicators used in the device performance measurement system 3, a request for opinions and observations Employees of the agency or their representatives during the stages of strategic management

Key Words: Strategic planning, Strategic Management, International Organization of Supreme Audit Institutions(INTOSAI)

*Associate Professor, Business Management Department. Faculty of Economics, Tishreen University, latakia, Syria. drsomasleteen@gmail.com

تقويم تطبيق المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية الصادرة عن(الإنتوساي) في الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية

الدكتورة سوما سليطين*

(تاريخ الإيداع 24 / 10 / 2021. قُبِل للنشر في 22 / 2 / 2022)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث الى تقويم تطبيق المبادئ الأساسية في الإدارة الاستراتيجية الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبيةفي الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، وبالنسبة لجمع البياناتفكان بطريقة الاستبيان. والمقابلة الشخصية، أما مجتمع البحثفيتمثل بفريق بالتخطيط الاستراتيجي في الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية بالإضافة للإداريين ذوي الخبرة بكافة المستويات في فروع الجهاز (اللاذقية، طرطوس).

- وقد تمثلت أهم نتائج البحث بالآتي:يطبق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية مبادئ الإدارة الاستراتيجية الصادرة عن الإنتوساي عدا بعضا من بنود تلك المبادئ ومنها:
- أنعدد أعضاء فريق الإدارة الاستراتيجية فيه قليل.
- أن نظام قياس أداء الجهاز يحتوي على عدد مفرط من المؤشرات.
- لا يتم طلب آراء وملاحظات موظفي الجهاز أو ممثلين عنهم خلال مراحل الإدارة الاستراتيجية.

أما أهم التوصيات: الاستمرار بتطبيق الجهاز لمبادئ الإدارة الاستراتيجية وفق أحدث إصدارات الإنتوسايوتكييفها بماياناسب بيئتنا السورية. ولذا حرصا على تطبيقهافيجب عليه القيام بعدة أمور منها:

1- زيادة عدد أعضاء فريق الإدارة الاستراتيجية بما يتناسب مع أعباء تطبيقها

2-تخفيض عدد المؤشرات المستخدمة في نظام قياس أداء الجهاز.

3- طلب آراء وملاحظات موظفي الجهاز أو ممثلين عنهم خلال مراحل الإدارة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الادارةالاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة(الإنتوساي).

* **أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.** drsomasleteen@gmail.com

مقدمة:

استجابة للاحتياجات المتزايدة للأجهزة العليا للرقابة في نطاق الإدارة الاستراتيجية، أنشأت مبادرة تنمية الإنتوساي مبادرة برنامج (لإدارة الاستراتيجية) و(قياس الأداء واعداد التقارير الذي يتضمن المعايير الدولية للانتوساي) عام 2016، ويهدف البرنامج الى دعم الأجهزة العليا للرقابة طوال دورة الإدارة الاستراتيجية بأكملها.

وقد تم وضع دليل كامل للإدارة الاستراتيجية كجزء من مبادرة برنامج الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء واعداد التقارير وذلك في عام 2020، وهو دليل مطور عما طرحته سابقاً من دليل للتخطيط الاستراتيجي عام 2009، وقد تم التركيز فيه على الإدارة الاستراتيجية ككل والتي تتجاوز التخطيط الاستراتيجي.

ومن الأمور الجديدةوالهامة التي طرحتها مبادرة تنمية الإنتوساي في هذا الدليل هو المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة المالية، حيث نتج عن ممارسة دعم الأجهزة العليا للرقابة في الإدارة الاستراتيجية خمسة مبادئ أساسيةلضمان إدارة استراتيجية فعالة.

وانطلاقاً من أن سورية عضواً في مجتمعالإنتوساي فقد بدأت بالخطوة الأولى في تبنيها تطبيق المعايير الدولية للانتوساي، وهي وضع خطة استراتيجية في الجهاز المركزي للرقابة المالية وذلك ضمن امكانياته والموارد المتاحةله (2016–2020)،وقد تضمنت الخطة عدة استراتيجيات هامة وذلك بناء على نتائج التحليل الاستراتيجي الذي قامت به، وأولها:العمل على إرساء الخطة الاستراتيجية ، حيث تبين أن أهم نقاط ضعف الجهاز هو غياب التخطيط الاستراتيجي.

وانطلاقا مما سبق بالإضافة لما أكده استقصاء الرأي العالمي عام 2017 بأنه على الرغم من وجود اتجاه إيجابي في مجتمع الإنتوساي بخصوص وضع الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية الا أن هذه الخطط ليست موجهة بشكل كامل نحو دعم تحسين أداء الجهاز الأعلى للرقابة على مرور الوقت، وأن العديد من الأجهزة العليا للرقابة المالية ليس لديها عملية إدارة استراتيجية عالية الجودة تتماشى مع أهداف وتطلعات معيار الإنتوساي 12.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى تطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سوريةللمبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة في الخطة الاستراتيجية الجديدة(2021–2025)

الدراسات السابقة:

–دراسة(منصور، 2020) AN Analytical Study of Strategic Planning in The Central Organization For Financial Control IN The Syrian Arab Republic

دراسة تحليلية للتخطيط الاستراتيجي في الجهاز المركزي للرقابة المالية في الجمهورية العربية السورية

المشكلة: تتمثل مشكلة البحث الرئيسية في غياب التخطيط الاستراتيجي في الجهاز المركزي للرقابة المالية

الهدف: التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجهاز المركزي للرقابة المالية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1–هل يوجد تخطيط استراتيجي في الجهاز المركزي

2–هل يوجد خطة استراتيجية معتمدة من قبل منظمة الاربوساي، وهل هي معلنة ومعتمدة ويتم تنفيذها. وهل يشارك فيها المدراء من كافة المستويات في وضعها

بالإضافة لمعرفة معايير نجاح ومعوقات التخطيط الاستراتيجي، وبناء نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية

المنهجية: دراسة حالة من خلال مقابلات مع 20 مدير في مستوى الإدارة الوسطى والعليا في الجهاز المركزي

أهم النتائج: غموض في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين، وعدم وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وضوح الرؤية المستقبلية، وعدم توفر الإمكانات المادية والمعلومات

أهم التوصيات: نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتشكيل فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي، والسعي مع الجهات الوصائية لتوفير كل ما يلزم من إمكانات مادية، ولوجستية لمساندة الجهاز في التخطيط الاستراتيجي.

-دراسة Strategic Planning in State Financial Audits (Djazuli, et all, 2020)

التخطيط الاستراتيجي في التدقيق المالي للدولة (اندونيسيا)

المشكلة: وفقا لما تؤكده الإنتوسايأن العديد من الأجهزة العليا للرقابة المالية كأعضاء في الإنتوسايضعيفة في صياغة خططها الاستراتيجية وبعض الأجهزة ليس لديه حتى خطة استراتيجية على الاطلاق، ولحل المشكلة أصدرت الإنتوساي معايير للتخطيط الاستراتيجي للأجهزة العليا للرقابة المالية وباعتبار مؤسسة التدقيق العليا في اندونيسيا(BPK) عضوا في الإنتوساي فانه يجب عليها تطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي بمكنها من تحقيق أهداف الدولة

الهدف: تحديد واقع عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة التدقيق العليا في اندونيسيا، كما تهدف الى وضع إطار للتفكير الاستراتيجي

المنهجية:تم استخدام المنهج الوصفي النوعي: وصف واستكشاف وتحليل النظريات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، ومراجعة تمويل الدولة

أهم النتائج والتوصيات: ان ال (BPK) تقوم بالتحليل البيئي الاستراتيجي بموضوعية وشمولية من خلال النظر في الظروف والأحداث المتعلقة بمراجعة حسابات مالية الدولة، بما في ذلك التقييم للتخطيط الاستراتيجي للفترة السابقة، وتحليل أصحاب المصلحة، وتحديد القضايا الاستراتيجية..

وقد قدم الباحثون إطار عمل للتفكير الاستراتيجي: يتكون من مدخلات: وهي العناصر الفردية: وهي تتمثل بالقيم الرئيسية ل(BPK) وهي رأس المال الأولي متمثلة بالاستقلالية والنزاهة والاحتراف

والعناصر التنظيمية: وتتمثل بالعلاقة بين الإدارة والتنظيم والإدارةومن ثم العمليات: وهنا تتم معالجة المدخلات ب: استخدام كل من نموذج NPG, SWOT ومعايير ISSAT, SPKN، ومن ثم تكون المخرجات: تتمثل بتدقيق ذو جودة ومفيد، أو نقول تخطيط استراتيجي يتبع إرشادات الإنتوساي، ومن ثم الحصيلة: وتتمثل بتحقيق نموذج مساءلة ناضج، وبعده الآثر: ويتمثل بالنجاح في تحقيق أهداف الدولة

-دراسة (العيداني، 2016) ***The reality of strategic planning and its application in the Federal Board of Supreme Auadit. Applied research in The Federal Board of Supreme Auadit,***

واقع التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في ديوان الرقابة المالية الاتحادي (بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي في العراق)

المشكلة:وفقاً للمعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا، وما شهد من تطور واهتمام واضح وكبير في عملية التخطيط الاستراتيجي، والحاجة اليه لكافة المنظمات، يمتلك ديوان الرقابة المالية الاتحادي في (العراق) دليلاً من أجل الاعداد لخطة التدقيق، ويتضمن الدليل (أسلوب التخطيط)، و(مراحل التخطيط كالخطة الاستراتيجية والمتوسطة الآجل والسنوية. والمشكلة تكمن في كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الهدف: تهدف الدراسة الى تحديد واقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، وذلك من خلال عدة تساؤلات أهمها: 1-ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، وما هو دوره، وكيف يمكن الارتقاء به؟

2- هل هنالك أسس علمية سليمة يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي بما يلائم واقع ديوان الرقابة المالية الاتحادي، وتحقق أهدافها وغايتها بالصورة المرغوبة؟

المنهجية:تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث أسلوب الاستبانة والمقابلة مع 273 فردا من أفراد الديوان

أهم النتائج والتوصيات:

1- ضعف الأهداف الاستراتيجية الموضوعة للديوان، وضعف مشاركة العاملين في وضع الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية للديوان2- عدم وجود تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للديوان بصورة مستمرة ودورية، ووجود العديد من المعوقات التي تواجه الديوان في عملية التخطيط الاستراتيجي مثل نقص الموارد المالية المخصصة للديوان، ومقاومة بعض الجهات المتنفذة للتغيير.

النوصيات: 1-ضرورة اشراك أكبر عدد ممكن من العاملين وأصحاب المصالح في صياغة الخطة الاستراتيجية والاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وضرورة اشراك مدربين دوليين واستشاريين وخبراء استراتيجيين بالعمل الرقابي ووضع خطة استراتيجية للديوان2-ضرورة قيام الديوان باجراء فحص بيئي دوري مستمر، وتطبيق منهجية التقييم الذاتي للنزاهة) لغرض التأكد من نقاط الضعف في أداء الجهاز وتعزيز مستوى تكامل النزاهة والمهنية .

- دراسة (العقود، 2009)

The Role of strategic management in activating the supervisory performance of the supreme audit institutions. A practical study on the Kuwaiti Audit Bureau

دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء الرقابي لأجهزة الرقابة العليا0دراسة تطبيقية على ديوان المحاسبة الكويتي)

المشكلة: تكمن في ضرورة تفعيل الأداء الرقابي لديوان المحاسبة الكويتي

الهدف: 1- تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الرقابية

2- دراسة آثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على الأداء في المؤسسات الرقابية

المنهج: المسح الوصفي التحليلي، وتم توزيع الأسئلة على الإداريين في ديوان المحاسبة الكويتي

أهم النتائج والتوصيات:

- ان التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية في أجهزة الرقابة العليا بجميع عناصره يزيد من كفاءة وفعالية الأداء الرقابي لتلك الأجهزة بدلاً من التطبيق الجزئي وان ضمان مشاركة المستويات الإدارية داخل أجهزة الرقابة العليا عند وضع الخطة يسهم في تفعيل الدور التخطيطي للإدارة الاستراتيجية، وهذا سينعكس على كفاءة وفعالية أجهزة الرقابة العليا.

-ضرورة استخدام التقنيات الحديثة ونظم المعلومات لقياس ومتابعة نتائج تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: من أهم الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية بحثت في مدى تطبيق المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية(الإنتوساي)، في حين الدراسات الأخرى ركزت على تقويم تطبيق معايير التخطيط الاستراتيجي للانتوساي، أو على تقويم تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية او التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة العليا للرقابة

مشكلة البحث:

انطلاقاً مما أكده استفصاء الرأي العالمي للانتوسايعام 2017وهو أنً العديد من الأجهزة العليا للرقابة ليس لديها عملية إدارة استراتيجية عالية الجودة تتماشى مع أهداف وتطلعات معيار 12 للانتوسايوانطلاقا مما أكده الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية الذي هو عضو في مجتمع الإنتوساي في خطته الاستراتيجية الأخيرة 2016-2020 من

غياب للتخطيط الاستراتيجي في الجهازقام الباحث بمقابلة 7أفرادمن كافة المستويات الإدارية في فروع الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية(طرطوس، اللاذقية)،وأحد أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي المسؤول عن وضع خطط استراتيجية للجهازبكافة فروعه وعددهم ثلاثة أشخاص، وقام بالاستفسار عن مدى تطبيق أهم مبدأ من المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية التي نادت بتطبيقها الإنتوساي في الأجهزة العليا للرقابة المالية، وهو مبدأ الشمولية، وذلك من خلال طرح التساؤل الآتيعليهم:

هل تطلبون من الموظفين ابداء آرائهم وملاحظاتهم خلال عملية الإدارة الاستراتيجية؟ أي في عملية تحديد التوجه الاستراتيجي(صياغة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية)؟و عند تحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات للجهاز؟، وفي عملية اختيار وتنفيذ الاستراتيجية؟

وقد كانت إجاباتهم بأنه لا يطلب من الموظفين ابداء آرائهم وملاحظاتهم خلال عملية الإدارة الاستراتيجية، وأن مشاركتهم تكون على نحو ضيق أي أنهم لا يبدو رأيهم في وضع الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، وعند اختيار وتنفيذ الاستراتيجية، الا أنهم يشاركوا من خلال تقديم أهم المشكلات والمعوقات التي تعترضهم في العمل مع تقديم المقترحات لحلها

ومن هنا كان التساؤل الرئيس للبحث:

-ما مدى تطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية للمبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة المالية الصادرة عنالإنتوساي في خطته الاستراتيجية الجديدة (2021-2025)؟ وينبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1-مامدى تطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية لمبدأ (البقاء قابلة للإدارة) ؟

2- ما مدى تطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية لمبدأ(الشمولية)؟

3- ما مدى تطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية لمبدأ (التركيز على النتائج)؟

4- ما مدى تطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سوريةلمبدأ (القدوة الحسنة)؟

5- ما مدى تطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية لمبدأ (إدارة التغيير)؟

أهمية البحث و وأهدافه:

أهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

تقويم تطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية(للمبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية) الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة(الإنتوساي) في خطته الاستراتيجية الجديدة؟ وينبثق منها الأهداف الفرعية الآتية:

1-تقويم تطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية للمبدأ الأول من المبادىء الأساسية للإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة الصادرة عن الإنتوساي وهو مبدأ (البقاء قابلة للإدارة) ؟

2- تقويم تطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية للمبدأ الثاني من المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة الصادرة عن الإنتوساي وهو مبدأ(الشمولية)؟

3- تقويم تطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية للمبدأ الثالث من المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة الصادرة عن الإنتوساي وهو مبدأ (التركيز على النتائج)؟

4- تقويمتطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية للمبدأ الرابع من المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة الصادرة عن الإنتوساي وهو مبدأ(القدوة الحسنة)؟

5- تقويم تطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية للمبدأ الخامس من المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة الصادرة الإنتوساي وهو مبدأ (إدارة التغيير)؟

أهمية البحث:

1 الأهمية النظرية: تطرقت الدراسة الى متغير غاية في الأهمية وهو المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة، والتي أكد على أهميتها الفريق المعني بتنمية القدرات في مبادرة تنمية الإنتوساي، وذلك في الدليل الذي أصدره عام 2020، وهو بعنوان الإدارة الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة، والذي أعد في اطار برنامج استراتيجية مبادرة تنمية الإنتوساي وقياس الأداء واعداد التقارير (SPMR) بالاعتماد على مساهمات كبيرة من خبراء مجتمع الأجهزة العليا للرقابة، وبفضل التمويل المشترك للأمانة السويسرية للشؤون الاقتصادي(SECO)

تلك المبادئ التي تهدف وفقاً لما أكدده الفريق المعني ليس فقط الى ضمان تنفيذ الجهاز الأعلى للرقابة لعملية إدارة استراتيجية فعالة، وانما أيضاً لضمان أن تكون قدرته على الابتكار فعالة، وأنه سيكون مخلصاً لاختصاصه ومهمته في أي مرحلة من مراحله، وأن يظل قدوة يحتذى بها.

2 الأهمية العملية: تأتي الأهمية العملية للدراسة: -من أهمية ودور الأجهزة العليا للرقابة المالية في أي بلد، ومن الحاجة القوية لتقديم الدعم للجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية، وذلك فيما يتعلق بعملية الإدارة الاستراتيجية، وذلك انطلاقا مما أكده الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية في خطته الاستراتيجية الأخيرة 2016-2020 من غياب للتخطيط الاستراتيجي في الجهاز،اضافةلما أكده استفصاء الرأي العالمي للانتوساي عام 2017 وهوأن العديد من الأجهزة العليا للرقابة ليس لديها عملية إدارة استراتيجية فعالة،-ومن أن هذه الدراسة توصلت الى مجموعة من المقترحات التي من المتوقع في حال تطبيقها ضمان عملية إدارة استراتيجية فعالة

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية،والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث،وتم استخدام البرنامجالإحصائي Spss 20 في تحليل البيانات. أما عن طريقة جمع البيانات فكانت باستخدام أسلوب الاستبيان والمقابلة الشخصية.

مجتمع البحث: فيتمثل بالفريق المعني بالتخطيط الاستراتيجي في الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية وعددهم (3) أفراد،بالإضافة للإداريين ذوي الخبرة بكافة المستويات في فروع الجهاز(اللاذقية، طرطوس)، وبلغ عددهم (50) ادارياً، وقد تم توزيع استبانات على كافة أفراد مجتمع البحث،وقد استرد منها 35 استمارة صالحة للتحليل.

أما بالنسبة**لتصميم لاستبيان:** فقد تم الاعتماد على كامل البنود الموجودة في (جدول بعنوان التطبيق العملي لمبادئ الإدارة الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة)في الدليل الذي أصدرته مبادرة تنمية الإنتوساي عام 2020 كما قام الباحث بإضافة بعض البنود التوضيحية والتي استقاها من المراجعة النظرية لتلك المبادئ من نفس الدليل، ثم قامبعرضه على بعض الأكاديميين في كلية الاقتصاد في الشهر الثاني من عام 2021وذلك من أجل التعرف على وجهات نظرهم

المتعلقة بمدى صحة الاستبيان وملاءمته لتحقيق هدف البحث،وبناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة.كما تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الفا كرونباخ لكامل الأسئلة وقد كانت نتيجته 91% وهذا يدل على ثبات كبير في الأداة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	28

وكانت الإجابات بالاستبانة وفق مقياس ليغرت الخماسي

البنود الإجابة	1	2	3	4	5
	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً

حدود البحث:

<u>الحدود المكانيَّة</u>: الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية

<u>الحدود الزّمانيَّة</u>: فترة توزيع الاستبيان شهر4 عام 2021

الإطار النظري للبحث:

1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية:كثر الباحثون الذين اهتموا بعلم الإدارة الاستراتيجية، وفيمايلي بعض التعاريف القديمة والحديثة للإدارة الاستراتيجية:

فالإدارة الاستراتيجية كما يراها:(Glueck, 1980, p9) هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي الى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ووفق (Sleteen, 2007, p23): فهيصياغة وتطبيق وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها أن تمكّن المنظمة من تحقيقأهدافها الاستراتيجية.

ويعرفها(NJIRI, 2016): بأنها نهج منظم للمسؤولية الرئيسية لوضع الشركة وربطها بخلفيتها بطريقة تضمن فوزها المستمر وتجعلها في مأمن من المفاجآت.(NJIRI. 2016, P3)

ويعرفها(Abell, 2018) : بأنها التخطيط المستمر، والمراقبة، والتحليل، والتقييم لجميع الضروريات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها.

(KBANTEL, et all, 2021, p31)

ويعرفها:(ENWEREJI, 2019): بأنها مجموعة من الالتزامات والقرارات والإجراءات المطلوبة لتحقيق فائدة استراتيجية وتحقيق النتائج المرجوة.(ENWEREJI, 2019, P13834)

وتعرف مبادرة تنمية الإنتوسايالإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة المالية وفق دليل الإدارة الاستراتيجية الإصدار 2020 بانها: دمج الاستراتيجية والتنفيذ بطريقة مستمرة لتعزيز رؤية الجهاز الأعلى للرقابة واستيفاء صلاحية الجهاز الأعلى للرقابة وضمان تقديم المزايا القيمة للمواطنين.(INTOSAI, 2020,P13)

وتشتمل **عملية الإدارة الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة على ثلاث مراحل:**

أولاً مرحلة صياغة الاستراتيجية وتتضمن:

1: توضيح رؤيتها ورسالتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية

2: التحليل الاستراتيجي للبيئة: بالنسبة البيئة الداخلية من خلال تحليل المحاور الرئيسية الآتية:

–الاستقلالية والإطار القانوني،–الحوكمة الداخلية والأخلاقيات المهنية، –جودة الرقابة واعداد التقارير،– الإدارة المالية والأصول وخدمات الدعم،– الموارد البشرية والتدريب،–التواصل وإدارة أصحاب المصلحة.

(Kaye, Allison, 2005, p16)(INTOSAI, 2016, P29)

وتحليل البيئة الخارجية: الخاصة من خلال تحليل أصحاب المصلحة مع الجهاز الاعلى للرقابة (تحديد أصحاب المصلحة، ثم حصر أصحاب المصلحة، ثم–التعرف على آرائهم وتوقعاتهم، فتحليل المشكلات والتوقعات)

وتحليل البيئة الخارجية العامة: من خلال تحليل المحاور الآتية: ترتيبات الحوكمة المحلية، ونظام وممارسات الإدارة المالية العامة، والبيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ومن ثم فأن العوامل التي قد توثر إيجابيا فهي فرصة أما التي قد تؤثر سلبيا فهي تهديد.(INTOSAI, 2020, P44–50)

3: تحديد القضايا الاستراتيجية في ضوء التوفيق بين العوامل الداخلية والخارجية، وثم اختيار الاستراتيجيات التي تحقق التوجه الاستراتيجيوهنا يمكن للجهاز أن يستخدم عدة أساليب منها مصفوفة المواءمة بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات(SWOT)، .

ثانياً: تنفيذ الاستراتيجية: أي وضعالبرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات، وتأمين مستلزمات التنفيذ

ثالثاً: رقابة الاستراتيجية: أيتقويم ما تم تخطيطية ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة)

((DAVID, et all, 2021, p4), (VIGFUSSON, 2021,P14)(Formisano,2004 p50,)

ومما سبق يعرف الباحث الإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة المالية من خلال مهامها:

هي العملية التي تتضمن المهام الآتية: – تحديد التوجه الاستراتيجي للجهاز الأعلى للرقابة.

– التحليل الاستراتيجي لبيئته الداخلية والخارجية وصولاً لتحديد القضايا الاستراتيجية التي على أساسها يتم اختيار الاستراتيجيات التي تحقق توجهه الاستراتيجي.

–التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية

2 دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الأجهزة العليا للرقابة: لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة العليا للرقابة أهمية كبيرة وفيما يلي أهم ما يمكن أن يحققه تطبيقها:

1–ان التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية في الأجهزة العليا للرقابة بجميع عناصرها يزيد من كفاءة وفعالية الأداء الرقابي لأجهزة الرقابة العليا وبالتالي انشاء مؤسسة رقابة عامة حديثة وفعالة.

2–تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي أساس تحقيق التطوير الاستراتيجي للجهاز

3–تفيد في تحديد خارطة للمستقبل ومواجهة عدم التأكد أمام الأجهزة العليا للرقابة

4–تساعد الجهاز بتخصيص موارده وامكانياته تخصيصاً فعالاً

5–تحقق للجهازالتفاعل البيئي على المدى البعيد حيث توفر المرونة الكافية لدى المنظمة للتعامل مع التغيرات غير المتوقعه، وتمثل نهجاً استباقياً لمواجهة الأمور غير المرغوب بها

6–توضح طرائق تنفيذ الاستراتيجيات التي تم تحديدها، ومقاييس الرقابة الاستراتيجية.

(AL–AIDANI, 2016, p24,p30), ((SLOBODYANIK, 2019, P876),،(ALQUEUD ,2009, 359), (DJAZULI, et all, p681), (NURMUKHANOVA, et all, 2021, 557), (MANSOUR, 2019)

3 مبادئ الإدارة الاستراتيجية الصادرة عن الإنتوساي:

نتج عن ممارسة دعم الأجهزة العليا للرقابة في الإدارة الاستراتيجية خمسة مبادئ رئيسية أساسية لدعم الأجهزة طوال عملية الإدارة الاستراتيجية، وتهدف هذه المبادئ بشكل رئيسي الى تنفيذ عملية إدارة استراتيجية فعالة، وهذه المبادئ هي:

1- اجعل الإدارة سهلة (البقاء قابلة للإدارة): يحتاج الجهاز الى أن يكون قادرا على التحكم في عملية الإدارة الاستراتيجية ومراقبتها بالكامل لضمان تحقيق النتائج المرجوة، وهذا يعني أولا أن الأجهزة تحتاج الى تكوين نظرة عامة عن العملية من خلال وضع خط أساس يوضح مركزها في البداية فيما يتعلق بأدائها ، ومن ثم تتابع التغييرات من خط الأساس هذا، ويجب أن تنظر القرارات الإدارية بعين الاعتبار لمثل هذه المعلومات الواقعية بحيث يبقى الجهاز على المسار الصحيح، وفي الوقت نفسه يقصد ببقائها سهلة الإدارة أيضا أن نظام قياس الأداء يجب أن يكون بسيطا، وينبغي على الجهاز أن يحدد القضايا الاستراتيجية الأكثر أهمية، وبنفس الوقت يجب أن يكون طموحا، وأخيرا يجب أن ينظر الجهاز في سياقه الداخلي، والمحلي لتكييف العملية أو تنسيقها مع سياق البلد ووفقا لاحتياجاته وقدراته وظروفه الخاصة

2- يجب أن تكون الشمولية في صميم عملية الإدارة الاستراتيجية، ومعنى ذلك أنه يجب اشراك الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب طوال عملية الإدارة الاستراتيجية كحد أدنى، وعلى نطاق واسع.

وتشير الشمولية الى الحاجة الى مراعاة أصحاب المصلحة الرئيسيين الداخليين والخارجيينللأجهزة العليا للرقابة في عملية الإدارة الاستراتيجية وتناقل فكرة أنه لا ينبغي السماح للناس بالازدهار فحسب، بل يجب أن يكون لديهم صوت وفرص فعالة لتشكيل مسار عمل الجهاز الأعلى للرقابة. فالشمولية هي العامل الرئيس لجودة عملية الإدارة الاستراتيجية. وهذا لا يعني أن كل شخص يجب أن يشارك في كل شيء، حيث أن العملية يجب ان تكون قابلة للإدارة، ولكن يجب على الجهاز الأعلى للرقابة أن يدرك أن القرارات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي والتنفيذ لا يتم اتخاذها من جانب شخص واحد مسؤول ، ويجب أن يكون أصحاب المصلحة الخارجيون والداخليون، أي المستخدمون والمستفيدون من عمل الجهاز الأعلى للرقابة قادرين على التعبير عن احتياجاتهم ومخاوفهم وتوقعاتهم، ويلتزم الجهاز بمراعاة ذلك ليعكس بشكل كامل شمولية العملية.

3-التركيز على النتائج:لا يعمل الجهاز الأعلى للرقابة من أجل نفسه، حيث أن هدفه النهائي هو تقديم القيمة والمزايا والمساهمة في احداث فارق في حياة المواطنين، والطريقة المثلى لتحقيق ذلك هي احداث تغييرات ملموسة والتي يشير اليها دليل الإدارة الاستراتيجية بمستوى النتائج، وبالتحديد يجب أن تركز على احداث تغيير إيجابي في بيئة القطاع العام المباشرة بهدف دعم التحسينات الملموسة بخصوص المساءلة والشفافية والنزاهة في الحكومة، وكيانات القطاع العام.ومن المبادئ الأساسية في عملية الإدارة الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة أن يقوم الجهاز بوضع استراتيجيته وتحديد النتائج ذات الصلة في البداية، وبعبارة أخرى ان الجهاز الأعلى للرقابة قبل النظر فيما يحتاج الى تغييره على المستوى الداخلي من حيث أعماله وممارساته يجب عليه النظر في التغييرات التي يجب أن يسعى الى احداثها في بيئة القطاع العام(النتائج)

وفي جميع مراحل العملية من التخطيط ومروراً بالتنفيذ الى القياس واعداد التقارير فان مدى تسهيل الجهاز الأعلى للرقابة للنتائج مهم جدا لصنع القرار وعامل رئيس للأداء حيث سيتم تقسيم النتائج المحددة في استراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة الى مخرجات تتعلق بالأعمال الأساسية للجهاز والتي تشكل التركيز الرئيسي للتنفيذ التشغيلي على أساس سنوي، ويرشد اطار النتائج الجهاز الأعلى للرقابة في عملية المراقبة واعداد التقارير، ويتم صنع القرار دائما بالتوافق مع جميع المستويات، وضمان بقاء الجهاز الأعلى للرقابة على المسار الصحيح في تسهيل تحقيق النتائج الاستراتيجية

4-القدوة الحسنة: تعتمد مصداقية الأجهزة العليا للرقابة على الاستقلالية والكفاءة والمساءلة بشكل عام عن عملياتهم، ولكي يحدث ذلك تحتاج الأجهزة العليا للرقابة أن تكون مثالاً يحتذى به. ويجب أن تُدعم عملية الإدارة الاستراتيجية بسعي الجهاز الى أن يحظى باعتباره منظمة نموذجية.

وبالتالي يحتاج الجهاز الأعلى للرقابة الى اظهار مستوى عال من المساءلة ويجب أن يخضع لنفس المعايير التي يجريها على كيانات القطاع العام الأخرى عندما يتعلق الأمر باعداد التقارير عن أنشطته الخاصة، والتي يجب أن تخضع للمساءلة، وأن يكون قادراً على الإجابة على سؤال (من يراقب المراقب)، ويجب أن يثبت التمسك بالقيم الأخلاقية وتعزيز الشفافية الداخلية.ويعد العمل بمهنية بعداً رئيسياً للقدوة.

5-إدارة التغيير:تدور الإدارة الاستراتيجية حول تصور التغيير والتحول من الوضع القائم الى حالة مستقبلية مرغوبة، ومن ناحية أخرى تهتم إدارة التغيير بكبفبة إدارة هذا التغيير بشكل منهجي وسلس وفعال على جميع المستويات من المؤسسة الى الفرد،وفي هذا الصدد تعد الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير وجهان لعملة واحدة، وبالتالي فان هذا المبدأ الرئيسي النهائي يعد بمثابة تذكير بأنه حتى مع وجود استراتيجية جيدة وتوافر جميع الشروط المسبقة لتنفيذها، نادراً مايحدث التغيير دون أن يتم توجيهه ورعايته واستدامته بصورة نشيطة، حيث أن الجهاز الأعلى للرقابة بشكل أساسي هو منظمة يقودها الناس وموظفوها هم أصولها الرئيسية فهم المنفذون الرئيسيون للتغيير وفي نفس الوقت هم أيضاَ مستفيدون من التغيير.

لذا فان الإدارة الاستراتيجية تتعلق أيضاً بإدارة التغيير، الإقرار بالجوانب الثلاثة للتغيير واعتبارها:

التغيير الثقافي الذي يتعلق بتغيير عقلية وسلوك الجماعات والمنظمات، وتغيير الناس وهو ما يتعلق بتغيير المواقف الفردية للموظفين،وعملية التغيير التي تشير الى التغييرات على مستوى نظم وممارسات المنظمة

(INTOSAI, 2020, p16-18)

النتائج والمناقشة:

1 التعريف بالإنتوساي: المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية هي منظمة ذاتية الحكم، مستقلة، مهنية، وغير سياسية، أنشئت لتوفير الدعم المتبادل، والتشجيع على تبادل الآراء والمعرفة والتجارب والعمل كصوت معترف به للأجهزة العليا للرقابة المالية داخل المجتمع الدولي، وتوفير معايير رقابية عالية للقطاع العام، وتعزيز الحكم الرشيد، وتشجيع تطوير قدرات الجهاز الأعلى للرقابة المالية وتحسين أدائه بشكل مستمر، وتم تأسيسها عام 1953من قبل الرئيس السابق للجهاز الأعلى الكوبي(ايميليوفرناندیثكاموس) وكان آنذاك عدد الأعضاء 34 أما الآن 194 عضوا.(INTOSAI, 2017, p30), (ALHADAD,2020, P4)

2 التعريف بالجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية:: وذلك من خلال عرض رؤيته ورسالتهوقيمه:

رؤية الجهاز: التميز المهني المستدام للجهاز الأعلى للرقابة المالية

رسالة الجهاز: تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة في الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز وفقاً لأفضل الممارسات المهنية. أماالقيم الرئيسية: الاستقلالية، النزاهة، الشفافية، المساءلة، المهنية التعاون، التميز، الشراكة

(The strategic plan of the Central Agency for Financial Supervision in Syria, 2016-2020, (P25

3 اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيَّة الرئيسية:إن البنود المعبرة عن الفرضية الرئيسية هي كل البنود الآتية المتعلقة بمبادئالإدارة الاستراتيجيةالصادرة عن الإنتوساي 2016: مبدأ القابلية للإدارة(من البند 1حتى 7)، مبدأ الشمولية (من البند 8 حتى 12)، مبدأ التركيز على النتائج (من البند 13 حتى 16)، مبدأ القدوة الحسنة(من البند 17–22) أما مبدأ إدارة التغيير(من البند 23 حتى البند 28).

One-Sample Statistics (1)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H	35	3.647957	.4312039	.0728868

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

One-Sample Test (1)

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H	8.890	34	.000	.6479571	.499833	.796081

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتَّضح من الجدول رقم (1) الآتي:

–المتوسِّط الحاصلة عليه الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

–احتمال t المحسوب(0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية الصادرة عن الإنتوساي 2016في الجهاز المركزي للرقابة المالية عن المتوسط الحسابي (3)

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية بينمبادئ الإدارة الاستراتيجية المطبقة في الجهاز المركزي للرقابة المالية،وبينمبادئ الإدارة الاستراتيجية الصادرة عن الإنتوساي 2016والواجب تطبيقها.

–اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولىمن الفرضيَّة الرئيسية الجدول رقم(2) يوضِّح نتائج اختبار h1

One-Sample Statistics (2)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h1	35	3.440814	.5304400	.0896607

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

One-Sample Test (2)

	Test Value = 3				
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference

					Lower	Upper
h1	4.916	34	.000	.4408143	.258602	.623027

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتَّضح من الجدول رقم (2) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مبدأ البقاء قابلة للإدارة الصادر عن الإنتوساي 2016في الجهاز المركزي للرقابة المالية عن المتوسط الحسابي (3)

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية بينمبدأ البقاء قابلة للإدارة المطبق في الجهاز المركزي للرقابة المالية،وبينمبدأ البقاء قابلة للإدارة الصادر عن الإنتوساي 2016والواجب تطبيقه.

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّةالثانيةمن الفرضيَّة الرئيسية الجدول رقم(3) يوضِّح نتائج اختبار h2

One-Sample Statistics (3)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h2	35	3.857143	.6572159	.1110898

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

One-Sample Test (3)

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
h2	7.716	34	.000	.8571429	.631381	1.082904

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتَّضح من الجدول رقم (3) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مبدأ الشمولية الصادر عن الإنتوساي 2016في الجهاز المركزي للرقابة المالية عن المتوسط الحسابي (3)

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية بينمبدأ الشمولية المطبق في الجهاز المركزي للرقابة المالية،وبينمبدأ الشمولية الصادر عن الإنتوساي 2016والواجب تطبيقه.

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّةالثالثةمن الفرضيَّة الرئيسية الجدول رقم(4) يوضِّح نتائج اختبار h3

One-Sample Statistics (4)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h3	35	3.514286	.6357686	.1074645

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

One-Sample Test (4)

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
h3	4.786	34	.000	.5142857	.295892	.732680

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتَّضح من الجدول رقم (4) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مبدأ التركيز على النتائج الصادر عن الإنتوساي 2016في الجهاز المركزي للرقابة المالية عن المتوسط الحسابي (3)

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية بينمبدأ التركيز على النتائج المطبق في الجهاز المركزي للرقابة المالية، وبين مبدأ اللتركيز على النتائج الصادر عن الإنتوساي 2016 والواجب تطبيقه..

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّةالرابعه من الفرضيَّة الرئيسية الجدول رقم(5) يوضِّح نتائج اختبار h4

One-Sample Statistics (5)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h4	35	3.580954	.5591874	.0945199

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

One-Sample Test(5)

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
h4	6.146	34	.000	.5809543	.388867	.773042

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتَّضح من الجدول رقم (5) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مبدأ القدوة الحسنة الصادر عن الإنتوساي 2016في الجهاز المركزي للرقابة المالية عن المتوسط الحسابي (3)

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية بينمبدأ القدوة الحسنة المطبق في الجهاز المركزي للرقابة المالية، وبين مبدأ القدوة الحسنة الصادر عن الإنتوساي 2016 والواجب تطبيقه.

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الخامسة من الفرضيَّة الرئيسية الجدول رقم(6) يوضِّح نتائج اختبار h5

One-Sample Statistics (6)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h5	35	3.895243	.3639955	.0615265

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

One-Sample Test (6)

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
h5	14.551	34	.000	.8952429	.770206	1.020280

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتَّضح من الجدول رقم (6) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مبدأ إدارة التغيير الصادر عن الإنتوساي 2016في الجهاز المركزي للرقابة المالية عن المتوسط الحسابي (3)

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية بينمبدأ ادارة التغيير المطبق في الجهاز المركزي للرقابة المالية، وبينمبدأ إدارة التغيير الصادر عن الإنتوساي 2016 والواجب تطبيقه.

النتائج والمناقشة:

-أهم النتائج: توصل البحث إلى جملة من النتائج ومن أهمها :

1-يطبق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية مبادئ الإدارة الاستراتيجية الصادرة عن الإنتوسايوقد تبين الآتي:

- يطبق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية مبدأ اجعل الإدارة سهلة(البقاء قابلة للإدارة)، الا أن عدد أعضاء فريق الإدارة الاستراتيجية هو 3 أشخاص وهو من وجهة نظر أفراد العينة غير مناسب ويجب أن يكون أكثر من ذلك، وذلك لكثرة الأعباء المترتبة عليهم ولضيق الوقت. بالإضافةالى أن نظام قياس أداء الجهاز يحتوي على عدد مفرط من المؤشرات وبالتالي هذا يصعب العمل وسط إمكانيات الجهاز.
- يطبق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية مبدأ الشمولية الا أنه لا يتم طلب آراء وملاحظات موظفي الجهاز أو ممثلين عنهم خلال مراحل الإدارة الاستراتيجية، وانما الاكتفاء بأخذ أراءهم حول ما لديهم من مشاكل وصعوبات في العمل.
- يطبق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية مبدأ التركيز على النتائج، الا أنه لا يقوم بإعداد تقارير للمساءلة حول أدائه وذلك فيما يتعلق بالمساهمة في النتائج
- يطبق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية مبدأ القدوة الحسنة الا أن قوائمه المالية لا تخضع لرقابة مستقلة
- يطبق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية مبدأ إدارة التغيير الا أنه لا يعطي الفرصة الكافية للموظفين كي يشاركوا عند القيام بالتغييرات اللازمة في عملياته وأنظمته

الاستنتاجات و التوصيات:

بناءً على نتائج البحث يمكن تقديم جملة من التوصيات والتي من أهمها:

الاستمرار بتطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية لمبادئ الإدارة الاستراتيجية وفق أحدث إصدارات الإنتوساي، وتكييفها بماياناسب بيئتنا السورية. ولذا حرصا على تطبيق جميع تلك المبادئ فيجب على الجهاز القيام بالآتي:

1- يجب على المسؤولين عن تعيين فريق للإدارة الاستراتيجية والذي يطلق عليه فريق التخطيط الاستراتيجي في الجهاز المركزي للرقابة المالية إعادة النظر في عدد أعضاء الفريق ، والعمل على زيادة العددبما يتناسب مع أعباء تطبيقالادارة الاستراتيجية،ووفقا لما طرحه بعض أفراد العينة يجب أن يتراوح عدد أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي لديهم من 8-12 فردا

2-تخفيض عدد المؤشرات المستخدمة في نظام قياس أداء الجهاز، وذلك بما يتناسب مع إمكانياته واحتياجاته

3-ضرورة اشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية (وضع الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وعملية التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي وتنفيذ ورقابة الاستراتيجية)، وضرورة اشراك استشاريين وخبراء استراتيجيين بالعمل الرقابي

-ضرورة قيام كل فرع من الفروع بالتقييم الذاتي للأداء واعداد تقارير للمساءلة حول أدائه وذلك فيما يتعلق بالمساهمة في النتائج.

-يجب على الجهاز اشراك الموظفين أكثر في التغييرات التي سيقوم بها في عملياته وفي أنظمته

-ضرورة قيام كل فرع من فروع الجهاز بوضع رؤية ورسالة وقيم خاصة به منبثقة من رؤية وقيم ورسالة الجهاز

-يوصي الباحث بعدد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بمدى تطبيق الجهاز المركزي للرقابة المالية لمعايير الإنتوساي الصادرة عام 2016ومنها:

تقويم تطبيق معايير التطوير المهني والتدريب الصادرة عن الإنتوساي

تقويم تطبيق (معايير رقابة الأداء وإدارة الجودة)،و(معايير عملية رقابة الالتزام ونتائجها)

تقويم تطبيق (معايير الرقابة المالية وإدارة الجودة)، ومعايير(عملية الرقابة المالية ونتائجها)

تقويم تطبيق (معايير رقابة الالتزام وإدارة الجودة)، ومعايير عملية رقابة الالتزام ونتائجها)

تقويم تطبيق (معايير الرقابة القضائية وإدارة الجودة)، ومعايير (عملية الرقابة القضائية ونتائجها)

References:

1-AL-AIDANI, H, *The reality of strategic planning and its application in the Federal Board of Supreme Audit. Applied research in The Federal Board of Supreme Audit,* A high diploma in strategic planning, University of AL-Qadisiya, IRAH. 2016, p107

2-ALHADAD, J, *Institutional and Professional Capabilities in Central Authority for Financial Control (Reality and Capacity Building Needs,* A Project Prepared for a master's Degree in Control and Audit, Syria, 2020, p103

3-ALAQUEUD, F, *The Role of Strategic Management in Activating the Supreme Audit Institution. An applied Study on the State Audit Bureau in Kuwait*, master, 2009, p360

4-DAVID, F; DAVID, M; DAVID, FR, Closing *the Gap between Graduates Skills and Employers Requirement: A Focus on the Strategic Management Capstone Business Course*, administrative sciences, 2021, p(1-16)

5-DJAZULI, A; AKBAR, B; KURNIAWAN, G, Strategic Planning in State Financial Audits, Palarch s journal of Archaeology of Egypt. Egyptology, VOL 17, NO 4, 2020, P (674-683)

6-ENWEREJI, PC, UWIZEYIMANA, DE, *Challenges in Strategy Implementation Processes in South African Municipalities: A Service Perspective, Gender & Behavior,* Ife Center for Psychological Studies, Services, Ile-Ife, NIGERIA, 2019, P (13829-13850)

7-FORMISANO, A, R. *Menagers Guide to Strategic,* A Briefcase Books, New York: Mc Graw-Hill. 2004, p192

8-GLUECK, W, *Business Policy and Strategic Management,* New York, McGraw-Hill, 1980

INTOSAI, The *strategic plan of INTOSAI,* 2017-2022, p509-

10-INTOSAI, *Framework for measuring the performance of Supreme Audit Institutions of SAIs*, 2016, P252

11-INTOSAI Development Initiative (IDI), *Guide to the Strategic Management of the Supreme audit institution,*2020, p 148

12-KAYE, J; ALLISON, M, *Strategic Planning for Nonprofit Organization,* Second Edition, John Wiley& Sons Ins, 2005, P482

13-KBANTEL, B; ZHENG, D, *Effect of Strategic Management Strategies on Performance of the Manufacturing Firms in MEXICO,* Journal of Strategic Management, MEXICO, VOL (5), NO (1), 2021, p (30-39)

14-MANSOUR, H, *AN Analytical Study of Strategic Planning in The Central Organization for Financial Control IN The Syrian Arab Republic*, A Project Prepared for Obtaining a Masterٔ s Degree In business administration Control and audit,2020, p58

15-NJIRI, W, P, *Strategic Leadership AND Strategy Implementation: THE Case of KSA University*, A research project submitted in partial fulfillment of the requirements for award of the degree of master of business administration degree, school of business, university of NAIROBI,2016, p 59

16-NURMUKHANOVA, G; ALIBEKOVA, G; TAMENOVA, S; NIYETALINA, G, *Strategic Management of Universities for Regional Competitiveness,* journal of Asian Finance, Economics and Business, VOL (8), NO (1), 2021, p (551-562)
17-SLETEEN, S, *Strategic Management and Its Impact on Raising the Performance of Business Organizations (A Field Study on General Industrial Organizations in the Syrian Coast)*. Unpublished Master's Thesis, Syria, Tishreen University, 2007, P145
18-SLOBODYANIK, Y; K0NDRIUK, L; HAIBURA, Y, The *Strategic of Institutional Reform of The Supreme Audit Institution:The Case of Ukraine*, Independent Journal of Management & Production (IJM&P), V0L (10), NO (7), 2019, P (872-896)
19-The strategic plan of the Central Agency for Financial Supervision in Syria, 2016-2020, 37
20-VIGFUSSON, K, JOHANNSDOTTIR, L, OLAFSSON, S, *Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature*, Strategic management, Vol.26, No.2, 2021, p (12-30)

14-الملحق: الاستبانة الموجهة لأفراد العينة

البند	المتوسط الحسابي	مستوى المعنوية
1--يمتلك الجهاز المركزي للرقابة المالية فريقاً مختصاً بعملية الإدارة الاستراتيجية.	4.6286	.000
2- يضم فريق الإدارة الاستراتيجية للجهاز عدداً مناسب من الأعضاء	1.8286	.000
3-يحرص المسؤولون عن الادارة الاستراتيجية للجهاز المركزي للرقابة المالية على أن تكون الخطة الاستراتيجية للجهاز واقعية وطموحة بنفس الوقت.	4.2000	.000
4-يتم التركيز في عملية الادارة الاستراتيجية للجهاز على القضايا الاستراتيجية الأكثر أهمية المتعلقة بالجهاز المركزي للرقابة المالية وبأصحاب المصلحة الرئيسيين	4.2000	.000
5-يتم الاعتماد على نظام بسيط لقياس الأداء (أي لا يحتوي على عدد مفرط من المؤشرات)	1.8000	.000
6-يتم تكييف مقترحات الإنتوساي المتعلقة بعملية الإدارة الاستراتيجية بما يتناسب مع ظروف البلد، وقدرة واحتياجات وظروف الجهاز المركزي للرقابة المالية	4.1143	.000
7-يحرص المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، حتى لو تطلب ذلك العمل المستمر	3.3143	.032
8-تطلبون الحصول على الآراء والملاحظات من الإداريين في جميع المستويات خلال عملية الإدارة الاستراتيجية وذلك في الوقت المناسب.	4.2571	.000
9-تطلبون الحصول على آراء وملاحظات موظفي الجهاز أو ممثلين عنهم خلال عملية الإدارة الاستراتيجية وذلك في الوقت المناسب.	2.2857	.001
10-يتم التشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الخارجيين عند القيام بتصميم وتنفيذ وتقييم استراتيجيات الجهاز وذلك في الوقت المناسب.	4.4000	.000

11-يتم الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات المخاطر والتطورات الناشئة عن البيئة العامة للجهاز طول مدة تنفيذ الاستراتيجيات	4.2571	.000
12-تراعون دمج منظور النوع أو المساواة في الخطة الاستراتيجية	4.0857	.000
13-تعتبرون النتائج جوهر الخطة الاستراتيجية	4.1429	.000
14-تركز النتائج التي تهدفون اليها الى احداث تغيير إيجابي في بيئة القطاع العام المباشرة	4.1143	.000
15-تحددون المخرجات (المنتجات الأساسية للجهاز مثل المهمات الرقابية او اصدار الاحكام) بحيث يتم تحقيق النتائج المطلوبة	3.9714	.000
16-تعدون تقارير المساءلة حول أداء الجهاز المركزي للرقابة المالية فيما يتعلق بالمساهمة في النتائج	1.8286	.000
17-تعدون وتنشرون تقارير الرقابة وتقييم الأداء (التي يمكن نشرها) في الوقت المناسب	3.8857	.000
18-تعدون مقترح ميزانية نموذجي مع توضيح الأسباب والمبررات	4.0286	.000
19-تخضع القوائم المالية للجهاز الى رقابة مستقلة	1.9714	.000
20-يتمتع موظفو الجهاز المركزي للرقابة المالية بالخبرات والكفاءات والمهارات الموثوقة	3.8286	.000
21-يتمتع موظفو الجهاز المركزي للرقابة المالية بالصفات الأخلاقية	4.0571	.000
22-يتمتع موظفو الجهاز المركزي للرقابة المالية بأن لديهم استعداد دائم للتعلم والتحسين	3.7143	.000
23-يتم مشاركة الموظفين بشكل جيد عند القيام بالتغييرات في العمليات والأنظمة	2.5857	.001
24-تقومون بتوفير المعلومات اللازمة عن الخطة للموظفين (بما فيها التفسيرات لاتخاذ القرارات والتعليل لهم) لضمان فهم الأسباب غير المعلنة لتلك القرارات	3.9429	.000
25-تحرصون على ضبط وتيرة العمل	4.2286	.000
26-تراقبون سير الأداء والمساءلة والشفافية وذلك ليس من أجل معاقبة المقصرين وانما من أجل المساعدة في التكييف مع التغييرات	4.2286	.000
27 -عندما تريدون احداث أي تغيير باستراتيجية الجهاز المركزي للرقابة المالية فإنكم تهتمون بإحداث التغييرات اللازمة على مستوى نظم وممارسات الجهاز المركزي للرقابة المالية،	4.0857	.000
28-عندما تريدون احداث أي تغيير باستراتيجية الجهاز المركزي للرقابة المالية فإنكم تهتمون بإحداث التغييرات الثقافية	4.0857	.000