مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: الرقابة الاستراتيجية وإمكانية تنفيذها في الجامعات الخاصة "دراسة حالة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري"
اسم الكاتب: د. لمى اسبر، نيرمين هشام أحمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5783
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:18 +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.

Strategic Control And The Possibility Of Its Implementation In Private Universities
A Case Study Of The Arab Academy For Science, Technology And Maritime Transport

Dr. Lama Esber*
Nermin Hisham Ahmad**

(Received 13 / 5 / 2022. Accepted 3 / 7 / 2022)

□ ABSTRACT □

The research sought to assess the possibility of implementing strategic control in private universities, specifically in the Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport in Lattakia, (AASTMT), through (strategic criteria- strategic performance measurement- strategic performance evaluation- corrective actions). The researcher relied on the comprehensive inventory method for the study community, by distributing (62) questionnaires to the scientific and administrative employees at the studied university, which were fully retrieved and analyzed. The researcher used T Student test for one sample as a basic test for this study to analyze the collected data and reach the goal of the study in evaluating the possibility of implementing strategic control.

The research found a low level of both strategic standards and corrective actions on the one hand, and a high level of both measuring and evaluating strategic performance on the other hand. The research also concluded a set of recommendations related to the need for clarity and development of strategic standards, and the adoption of an effective incentive system is provided with suitable information in time to discover and correct deviations.

Keywords: Strategic Control, Strategic Standards, Strategic Performance Measurement, Strategic Performance Evaluation, Corrective Actions, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport.

*Assistant Professor - Business Administration Department - Faculty of Economics - Tishreen University - Lattakia – Syria. lamaesber1980@gmail.com
**Postgraduate student- Business Administration Department - Faculty of Economics - Tishreen University - Lattakia – Syria. nermin_ahmad@outlook.com

الرقابة الاستراتيجية وإمكانية تنفيذها في الجامعات الخاصة
"دراسة حالة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري"

الدكتورة لمى اسبر *
نيرمين هشام احمد **

(تاريخ الإيداع 13 / 5 / 2022. قُبِل للنشر في 3 / 7 / 2022)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى تقييم مدى إمكانية تنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة، وتحديداً في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية، وذلك من خلال تناول أربعة أبعاد أساسية (المعايير الاستراتيجية – قياس الأداء الاستراتيجي– تقييم الأداء الاستراتيجي– اتخاذ الإجراءات التصحيحية). اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لمجتمع الدراسة، من خلال توزيع (62) استبانة على العاملين في الجامعة المدروسة، حيث تم استرجاعها وتحليلها بشكل كامل. واستخدمت الباحثة اختبار T ستيودنت لتحليل البيانات التي تم جمعها والوصول إلى تحقيق هدف الدراسة في تقييم مدى إمكانية تنفيذ الرقابة الاستراتيجية.

توصل البحث إلى انخفاض مستوى كل من المعايير الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية من جهة، وارتفاع مستوى كل من قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي من جهة أخرى. كما خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات المتعلقة بضرورة وضوح وتطوير المعايير الاستراتيجية، واعتماد نظام حوافز فعّال، مع توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لاكتشاف وتصحيح الانحرافات.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية–المعايير الاستراتيجية–قياس الأداء الاستراتيجي–تقييم الأداء الاستراتيجي– اتخاذ الإجراءات التصحيحية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

* مدرس – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية. lamaesber1980@gmail.com
** طالبة ماجستير – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية. nermin_ahmad@outlook.com

مقدمة:

إن الرقابة الاستراتيجية هي المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث أنها تهدف إلى التأكد من مدى سلامة مراحل الإدارة الاستراتيجية والسير في تنفيذها بالشكل الذي يساعد المنظمة على النجاح، والرقابة الإستراتيجية كوظيفة إدارية لها علاقة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه) وتعتبر الرقابة الإستراتيجية ضرورية لأي تنظيم فهي تشبه الجهاز العصبي لجسم الإنسان وتتعرض لكل خلية من خلايا التنظيم تتأثر بها وتؤثر عليها، إنها تساعد المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها على الاستمرار والتطور والقدرة على تحقيق الأهداف المخططة من زيادة في الإنتاج وتقديم خدمات وتحسين أداء عامليها والرفع من مهاراتهم وقدراتهم وكفاءتهم، لذلك من الضروري أن تمتلك كل منظمة نظام رقابي جيد يمكنها من التطور والمنافسة والحد من المخاطر وبالتالي التقليل من الهدر والخسائر.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

– دراسة (العامري، 2019): تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتفسير قوى التأثير والارتباط بين الرقابة الاستراتيجية والمزالق الاستراتيجية وتحديد أسبقيات ذلك في حياة المنظمة، وبناء توجه فكري مفاده إنقاذ منظمات الأعمال وتقليل حالات الضياع والخلل في الأداء المنظمي باستخدام الرقابة الاستراتيجية بالإضافة إلى إثارة توجهات الباحثين إلى جهود تكميلية في مجال التخصص الإداري وإظهار أهمية الرقابة الاستراتيجية في كافة مستويات إدارة وقيادة المنظمة، واستكمالا لخطوات البحث العلمي اعتمدت الدراسة على الاستبيانات بهدف جمع البيانات والمعلومات وتم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود درجة عالية من التوافق لجميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية وأن واقع ديوان الرقابة المالية الجيد يشير إلى وعي والتزام الإدارة بأهمية الرقابة الاستراتيجية باعتبارها الضمان اللازم لصحة سير الاستراتيجية العامة في المنظمة.

– دراسة (جمار،بثينة،2021): دور الرقابة الاستراتيجية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم الرقابة الاستراتيجية وهي من العمليات الإدارية المهمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وهذا بعد توضيح مفهوم الرقابة، بالإضافة إلى توضيح لعملية تقييم الأداء المالي والتي من خلالها نستخلص نقاط القوة والضعف للمنظمة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا لتحليل الفرضيات والوصول إلى إبداء اقتراحات للظاهرة المدروسة إلى جانب أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرقابة الاستراتيجية عملية مهمة تمكن المؤسسة من معرفة الوصول لأهدافها المخططة، كما أن تقييم الأداء المالي يساهم بشكل كبير في التعرف على نقاط القوة والضعف للمنظمة.

الدراسات الأجنبية:

-دراسة (2020، :(**Gaturu Influence of Strategic Control on Organizational Performance of Mission Hospitals in Kenya**

تأثير الرقابة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للمستشفيات الإرسالية في كينيا

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الرقابة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لمستشفيات البعثة الكينية في كينيا، تم اتباع المنهج الوصفي لمعرفة تأثير ممارسات الرقابة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للرسالة، كان السكان المستهدفون هم العاملون في المستشفيات الإرسالية أي الطبية، الأطباء المسؤولون وموظفو التمريض والمديرون الماليون ومدراء الموارد البشرية ومسؤولو المستشفيات؛ وكان عدد المستشفيات المستهدفة هو 58 مستشفى إرسالية في

كينيا. أظهرت نتائج البحث أن ممارسات الرقابة الاستراتيجية ضرورية لتحسين الأداء التنظيمي، وأوصت باستخدامها على نطاق واسع في المنظمات لتوصيل القيم الأساسية.

تختلف الدراسة الحالية عن الدارسات السابقة في أنها تدرس الرقابة الاستراتيجية وتسلط الضوء على مدى أهمية الرقابة الاستراتيجية في الجامعات وما هي إمكانية تطبيقها، بينما تتشابه في دراستها للرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل ومؤثر على أداء المنظمات.

-دراسة (**Homeira, 2022): Identifying the indicators of the strategic control plan in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran**

تحديد مؤشرات خطة الرقابة الإستراتيجية في وزارة الرياضة والشباب بجمهورية إيران الإسلامية

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو هو التعرف على مؤشرات برنامج الرقابة الاستراتيجية في وزارة الرياضة والشباب بجمهورية إيران الإسلامية، تم إجراء تحليل البيانات بشكل متزامن باستخدام نهج جلاسر الظاهري (1978)، ومن خلال إجراء عملية ترميز من ثلاث خطوات (الترميز المفتوح، والترميز الانتقائي، والترميز الموضوعي)، تم الحصول على 84 رمزًا أوليًا غير متكرر لبرنامج الرقابة الاستراتيجية في وزارة الرياضة. وشباب جمهورية إيران الإسلامية، والتي تم تصنيفها إلى 23 فئة. أظهرت نتائج الترميز أن برنامج الرقابة الإستراتيجية في وزارة الرياضة والشباب بجمهورية إيران الإسلامية يقوم على أربعة عوامل: 1- الرادع ، 2- الميسّر ، 3- المطور، 4-النتيجة، لذلك عند الآلية يتم تحديد وتشخيص هذه العوامل بشكل صحيح، يمكننا أن نرى نمو برنامج الرقابة الاستراتيجية في وزارة الرياضة والشباب في جمهورية إيران الإسلامية، ووفقًا للنتائج التي تم الحصول عليها، يُقترح أنهم ينتبهون دائمًا إلى الرقابة الإستراتيجية على جميع المستويات: من أهم الإستراتيجيات للتنفيذ الناجح للرقابة الإستراتيجية الشاملة والديناميكية في المنظمة هو تدعيم الرقابة الداخلية أو بعبارة أخرى تعزيز ثقافة ضبط النفس بين جميع أعضاء الوزارة.

مشكلة البحث:

نظرا لأهمية الرقابة الاستراتيجية ودورها في حياة المنظمات لاسيما في ظل الظروف الراهنة، لاحظت الباحثة نتيجة عملها في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري – فرع اللاذقية عدم وضوح عمليات الرقابة الاستراتيجية حيث توجهت بمجموعة من الأسئلة إلى عينة استطلاعية من العاملين في الأكاديمية:

- هل يتم تقييم أداء العاملين في الأكاديمية بشكل دوري؟
- هل تتسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم العاملين بالوضوح والشفافية؟
- هل العملية الرقابية في الأكاديمية تساعد على مواكبة التعقيد التنظيمي والتكيف مع المستجدات؟

وقد تباينت إجابات أفراد العينة الاستطلاعية حول مدى توافر الرقابة الاستراتيجية في الأكاديمية حيث تبين:

1- تراجع في أداء العاملين.

2- عدم وضوح المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين.

3- تأخر اتخاذ الإجراءات المناسبة بحق العاملين.

وهذا ما دفع إلى التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى توافر الرقابة الاستراتيجية في عمل الأكاديمية؟

ويتفرع عنه مجموعة التساؤلات التالية:

- ما مدى وجود معايير واضحة للرقابة الاستراتيجية التي تطبق في الأكاديمية محل الدراسة؟
- هل يتم قياس الأداء في الأكاديمية بشكل فعلي؟

- ما مدى توافر تقييم لأداء العاملين في الأكاديمية؟
- هل يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في الأكاديمية؟

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية النظرية للبحث :

أصبحت الرقابة الاستراتيجية من الوظائف المهمة في المنظمات المعاصرة والتي تلعب دورا مهما في سير العمليات داخل المنظمة، حيث لا يكتمل العمل الإداري بدون وجود متابعة ومراجعة مستمرة، ولما لها من دور كبير في وضع المنظمة على الطريق الصحيح وضمان الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

الأهمية العملية للبحث:

يقدم البحث دراسة عملية لمدى توافر الرقابة الاستراتيجية في فرع الأكاديمية في اللاذقية، وهو ما سيساعد على توضيح مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأبعاد تنفيذها في عمل الأكاديمية مما سيحسن من أدائها ويرفع كفاءتها ويساعدها في تحقيق أهدافها المخططة.

تسعى الباحثة من خلال الدراسة إلى تحقيق الأهداف الاتية:

تسعى الباحثة إلى تحقيق الهدف الرئيسي الآتي:

تحديد إمكانية تنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ويتفرع عنه الأهداف التالية:

- تحديد مدى توافر المعايير الاستراتيجية لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية.
- تحديد مدى توافر قياس الأداء الاستراتيجي لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية.
- تحديد مدى توافر تقييم الأداء الاستراتيجي لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية.
- تحديد مدى توافر اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: ينطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين إمكانية تنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبين متوسط الحياد 3.

ويتفرع عنها مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر المعايير الاستراتيجية لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبين متوسط الحياد 3.

2- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر قياس الأداء الاستراتيجي لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبين متوسط الحياد 3.

3- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر تقييم الأداء الاستراتيجي لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الأكاديمية العربية للعوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبين متوسط الحياد 3.

4- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبين متوسط الحياد 3.

منهجية البحث:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحليلها للوصول إلى إجابات واضحة عن جميع التساؤلات التي سيطرحها البحث، وتم الاعتماد على أسلوب التثليث من أجل تحليل فرضيات الدراسة حيث اعتمدت الباحثة على الاستبيان والمقابلات والملاحظة الشخصية وتم جمع البيانات من مصادر ثانوية من خلال استبانة تمَّ تصميميا من خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات المنشورة، واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المختلفة لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائيSPSS 20.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري/ فرع اللاذقية.

عينة الدراسة: اعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل بالنسبة للعاملين في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري/ فرع اللاذقية.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في الفترة الممتدة بين عامي 2021 – 2022.

الحدود المكانية: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري – فرع اللاذقية.

الإطار النظري للبحث:

أولا: مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

يعتبر تعريف هنري فايول للرقابة الاستراتيجية والذي يعد واحد من رواد الإدارة التقليدية من أقدم التعاريف وأشهرها في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة 1916" حيث عرف الرقابة الاستراتيجية بأنها:

التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على كل الأشياء والناس والإجراءات. (Fayol، 1916)

وتعرف أيضا بأنها: عملية التقييم والرقابة التي تضمن أن الشركة تحقق ما وضعته، فهي تقارن الأداء مع النتائج المرجوة وتوفر التغذية المرتدة اللازمة للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية. 328) 2012: Wheelen & Hunger)

وعرفت أيضا بأنها: ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية أكبر واهتمام أكبر. أو هي نوع آخر من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب. (Al rekabi، 2004: 297)

كما عرفتها (sleteen، 2007) بأنها: عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة، يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة وتهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أحسن الحالات.

ترى الباحثة أنه يمكن تعريف الرقابة الاستراتيجية بأنها: نظام يساعد العاملين في المنظمة على التأكد من سير العمل بالشكل المخطط له مسبقا وتصحيح الانحرافات في حال وجودها.

ثانيا: أهمية الرقابة الاستراتيجية:

يرى (الدوري،2012،ص337) و (سمايلي، 2020، ص467) أن أهمية الرقابة الاستراتيجية تتلخص بالنقاط التالية:

- وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة: إن الغرض الأساسي من الرقابة الاستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا في إنجاز أهداف المنظمة الأساسية إذ أن الرقابة الاستراتيجية تتيح التغذية العكسية للتأكد من أن كافة مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية مناسبة وكفؤة وفاعلة وتعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح.
- تعتبر بمثابة اختبار لدرجة المواءمة بين أهداف المؤسسة وبين المتغيرات البيئية: إن تنفيذ الإستراتيجية المعدة مسبقا لا يعني أنها قد تمت بنجاح حيث أن دور الرقابة الإستراتيجية هنا يكون بمثابة تصحيح للأخطاء الكثيرة التي تتعرض لها هذه الشركات وتقديم طرق العلاج الصحيحة وتحديد واستغلال نقاط القوة المتوفرة في المنظمة والفرص المتاحة أمامها وتجنب نقاط الضعف والتهديدات التى تواجه هذه المنظمات.
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتسهيل إدارة التغيير وتقييم أداء المديرين في تنفيذ مهامهم: تتعلق هذه النقطة بكيفية تحقيق التكامل بين الأنشطة الوظيفية الفرعية وكيفية الربط بين المجالات الخاصة بوظائف المنظمة مثل البحوث والتنمية والإنتاج والشراء والبيع والتمويل، فمثلا تعمل إستراتيجية وظيفة الإنتاج على تكامل قرارات ومستويات المخزون مع جداول الإنتاج وحجم المصنع وموقعه والتكنولوجيا المستخدمة، كما تهدف إلى تحقيق الموازنة بين الإنتاج وباقي إستراتيجيات الأنشطة الوظيفية.
- المساعدة في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة: باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للمنظور الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية بأهداف مقاسة، يتطلب الأمر التركيز على أن تكون هذه الاستراتيجيات واضحة المعالم ومدروسة بعناية بالشكل الذي يساهم في ربط المقاييس المالية وغير المالية بالقضايا الاستراتيجية المهمة للمؤسسة، وهنا يظهر دور الرقابة الاستراتيجية والمتابعة والتقييم من خلال قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة.
- توليد البيانات والمعلومات الشاملة لفعاليات الوحدات التنظيمية: من الضروري أن تتوفر البيانات الكافية والموثوق فيها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محدد لقياس الأداء.

ثالثا: أنواع الرقابة الاستراتيجية :**Types of strategic control**

- رقابة التغذية العكسية: وهي الرقابة التي من شأنها أن تزود المدراء بالمعلومات عن نتائج النشاطات التنظيمية (رشيد وجلاب، 394 :2008) بمعنى أن ذلك النوع يركز على المخرجات، ولرقابة التغذية العكسية عدة أنواع من أبرزها الموازنات وهي عبارة عن أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المنظمة من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه والنتائج المالية الممكن الوصول اليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع)الشواورة، 2111:112).
- الرقابة المتزامنة: يمارس هذا النوع من الرقابة أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي وهذا نوع من الرقابة يشبه إلى حد كبير رقابة التغذية العكسية بإستثناء أنها تمارس بشكل متزامن مع الأفعال ومن أبرز أمثلة هذا النوع من الرقابة: الرقابة على السلوك والرقابة على مستوى المخزون (رشيد وجلاب، 396: 2008).
- رقابة التغذية الأمامية: تعتبر نموذج متقدم وحديث على نموذج التغذية العكسية. (الفرا، 2015:24)

رابعا: مستويات الرقابة الاستراتيجية :**Levels of strategic control**

● الرقابة على المستوى الاستراتيجي: وهي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه (مساعدة ،2013، ص348). وتهتم بتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة وتقييم اثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا (السكارنة،2010، ص307). وفي إطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام، وكذلك للأعمال والوظائف الرئيسية للتأكد من أن الاستراتيجيات الموضوعة لمختلف المستويات قد حققت أهدافها من خلال عمليات تنفيذ فعالة. (الغالبي وادريس،2009،ص466).

● الرقابة على المستوى التكتيكي: تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة (الدوري،2005،ص322). وتركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام وربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة (السكارنة،307،2010). وعادة تهتم هذه الرقابة بعناصر الهيكل التنظيمي ومهامها للوصول إلى الغايات المراد تحقيقها في إطار توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات في إطار الهيكل (الغالبي وادريس،2009،ص466).

● الرقابة على المستوى التشغيلي (الرقابة العملياتية): تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد (الدوري، 2005، ص322). أي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك (السكارنة،2010،ص307) والرقابة المالية تقع ضمن ذلك المستوى وبشكل عام فإن رقابة العمليات تنصب أساسا على تحويل الموارد والمدخلات إلى منتجات بشكل سلع وخدمات بطريقة كفؤة (الغالبي وادريس، 2009،ص467).

خامسا: أبعاد الرقابة الاسترتيجية:

حسب (العامري،2019، ص138–139) فإنه يمكن توضيح أبعاد الرقابة الاستراتيجية بالشكل التالي:

● تحديد المعايير الاستراتيجية: المعيار هو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعبر عن خطة أو طريقة لكي يتم استخدامه في أداء نشاط معين، فقد يكون معيار نهائي تنتهي عنده مراحل التنفيذ، وقد يكون معيارا وسيطا يستخدم ليعكس النشاط السابق ويعتبر بداية النشاط اللاحق، (youngblood&Collins,2003:12)، ولقد تم تحديد أربعة عناصر أساسية يجب أن تتوفر في المعايير وهي أن تكون نابعة من استراتيجية المنظمة المختارة، أن تعمل على تطوير أعمال وأنشطة المنظمة، أن تكون مرنة وترتبط بالتغييرات السريعة في العمليات والاستراتيجيات والبيئة ككل، أن تعتمد على فرق العمل في التحديد والتطوير.

بينما أشار ((Venkatarraman&Pinto,2008:106 أن هناك نوعا من المعايير غير الملموسة التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس كمية وعددية، وهي المعايير الخاصة بتحديد الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة والأمانة والنزاهة التي يجب أن يتمتع بها المديرون ورؤساء الأقسام ومعايير تحديد الكفاءة ومدى نجاح برامج العلاقات العامة، إذ ان هذه المعايير تزيد من الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية والإنجاز ويعتبر الباحثان (youngblood&Collins,2003:12) أن البداية الصحيحة لأي عملية رقابية فاعلة وكفؤة هي تحديد المعايير الموضوعة القابلة للقياس، وبخلاف ذلك يصعب معرفة الإنجاز الذي تحققه المنظمة، وكيفية تقييمها للعاملين، فالمعايير الاستراتيجية عبارة عن أداة توضع من خلالها مجموعة من المؤشرات التي يجب أن تكون ذات جدوى في قياسها للأداء وتستمد عادة من الأهداف التخطيطية للمنظمة التي يسعى كل مدير إلى تحقيقها.

- قياس الأداء الفعلي: إن قياس الأداء هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات، والعمليات، والمخرجات في المنظمات سواء كانت (الصناعية أو غير الصناعية) ويضمن معايير ومقاييس للأداء الفعلي، إذ أنه أداة مهمة للحكم على الإنجاز وفاعليته، ويعرف بأنه عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة والعمليات الحيوية المؤثرة في ربحية المنظمة، وذلك عن طريق مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل لاستخدامها في تقييم مدى كفاءة وفاعلية تحقيق المنظمة لأهدافها في الوقت الحاضر (Anthony & Govindarajan, 1998:461)
- تقييم الأداء الاستراتيجي: تعرف عملية التقييم الاستراتيجي بأنها نشاط المديرون الخاص في مقارنة النتائج المتحققة للاستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع للأهداف والتي تعبر عن النشاط الخاص بالكشف عن الانحرافات أو الاختلافات في نتائج الأداء خلال فترة تسمح بإجراء التعديلات اللازمة لمعالجتها مع التأكيد على دور القيادة في تحديد حدود السماح المقبولة رسميا لكي يتم تحديد الإجراء التصحيحي اللازم الذي قد يتطلب في بعض الأحيان القيام بنشاطات معينة (كإعادة النظر بالاستراتيجية المعتمدة وتطويرها، إعادة رسم الأهداف التنظيمية وتحديدها، وإعادة جدولة الأولويات التخطيطية ,Jauch & Glueck) 1988:378). ولمعرفة مقدار الانحراف عن النتائج، ومن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب يتم تحديد الفجوة بينهما والعمل على إغلاقها، ذلك من خلال معرفة التغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث في المنظمة .(Wheelen et al, 2017:348)
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن الهدف الأساسي لعملية الرقابة الاستراتيجية يتمثل بتصحيح الانحرافات، إذ أن مجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئا للمنظمة، ولا يغيرها الا إذا اقترن بخطوات العمل التصحيحية، إذ من خلالها تعيد العمل إلى مساره الصحيح ووفقا لما هو مخطط له، والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتجت عنها الانحرافات والأخطاء، وتعتبر الانحرافات والأخطاء الإيجابية والسلبية وطرق معالجتها الخطوة الأساسية للعملية الرقابية وينبغي على المسؤولين معالجة هذه الانحرافات بعد التعرف على أسبابها وتحديد طرق معالجتها وإن تصحيح الانحرافات أو تعديلها عادة ما يتخذ عدة أشكال منها البقاء على الوضع الحالي، اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، تغيير المعايير .(Kurt & Boone, 1992:449)

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في عام 2022.

الحدود المكانية: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

النتائج والمناقشة :

تمثل مجتمع البحث بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري– فرع اللاذقية، أما عينة البحث فكانت مجموعة العاملين في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وذلك وفق أسلوب الحصر الشامل.

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري: اختصارا (AAST) أو (AASTMT) وهي منظمة تعليمية متخصصة في العلوم والتكنولوجيا والنقل البحري تابعة لجامعة الدول العربية تهدف إلى التعليم، التدريب، الأعمال البحثية، مقرها الرئيسي في الاسكندرية – مصر، ولها أقسام وفروع داخل مصر وخارجها، وسوف يكون فرع اللاذقية – سوريا هو الحالة التي ستتم دراستها.

تم توزيع /62/ نسخة من الاستبانة، وعدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل / 62 / حيث تضمنت الاستبانة أسئلة لدراسة مدى توافر رقابة استراتيجية ضمن الجامعة محل الدراسة.

ومن أجل التأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على بعض الأكاديميين في كلية الاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بناء على ملاحظاتهم.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع البحث بالعاملين في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية، ولقد اعتمدت عينة البحث على أسلوب الحصر الشامل بالنسبة للعاملين في مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث قامت بتوزيع 62 استبانة على العاملين في مجتمع الدراسة، وكان عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل 62، كما اعتمدت الباحثة على مقياس لكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة:

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

جدول يوضح مقياس لكرت الخماسي

ولقد اختارت الباحثة العبارات المدرجة ضمن الاستبانة (بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تم ذكرها) لتقييم مدى إمكانية تنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة، كما تم عرض الاستبانة وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم، حيث قسمت الباحثة الدراسة العملية إلى ثلاثة أقسام رئيسة:

-القسم الأول: تناول اختبار صدق وثبات المقياس

-القسم الثاني: تناول الإحصاءات الوصفية

-القسم الثالث: تناول اختبار الفرضيات

القسم الأول: دراسة ثبات وصدق المقياس :

-حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزعة على العاملين، وكانت النتائج على الشكل التالي:

الجدول رقم(1-1): Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	22

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS**إصدار 20**

يتضح من الجدول رقم(1-1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة الموزعة على العاملين في الجامعة محل الدراسة بلغت(0.926) وهي أكبر من(0.7) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعٍ لحذف أي من العبارات.

-حساب مصفوفة الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس:

قامت الباحثة بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس، وذلك من خلال قياس معامل الارتباط بين متوسط كل متغير من متغيرات الدراسة وبين المتوسط العام، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم(1-2): Correlations

		v1	v2	v3	v4	M
v1	Pearson Correlation	1	.953**	.973**	.973**	.976**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62
v2	Pearson Correlation	.953**	1	.962**	.962**	.968**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62
v3	Pearson Correlation	.973**	.962**	1	1.000**	.987**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	62	62	62	62	62
v4	Pearson Correlation	.973**	.962**	1.000**	1	.987**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	62	62	62	62	62
M	Pearson Correlation	.976**	.968**	.987**	.987**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 إصدار

يتضح من الجدول رقم(1-2) أن قيمة احتمال الدلالة(α >0.000=p=0.05) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

القسم الثاني: الإحصاءات الوصفية:

1-المعايير الاستراتيجية:

قامت الباحثة بحساب الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للعبارات التي تقيس متغير المعايير الاستراتيجية، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم(1-3): Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توضع معايير قياس الأداء انطلاقاً من رسالة الأكاديمية وأهدافها وغاياتها	62	1	3	1.32	.621
تعدّ معايير قياس الأداء معروفة من قبل العاملين	62	1	3	1.16	.549
تمتاز معايير قياس الأداء بأنها مرنة وقابلة للتعديل	62	1	2	1.32	.471

تمتاز المعايير بالوضوح والشفافية	62	1	4	1.73	.833
تمتاز المعايير بأنها مرتبطة بالتغيرات البيئية ككل	62	1	4	2.21	1.026
يتم مراجعة الاستراتيجيات وتعديلها في ضوء المعايير الموضوعة	62	1	3	2.66	.626
Valid N (listwise)	62				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 إصدار

يشير الجدول (1-3) إلى أن أصغر قيمة بالنسبة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور المعايير الاستراتيجية كانت (1.16)، في حين كانت أكبر قيمة (2.66)، وعلى الرغم من أنها القيمة الأكبر إلا أنها أصغر من المتوسط /3/، وبالتالي فإن معظم أفراد العينة يرون أنه لا يتم تعديل الاستراتيجيات في ضوء المعايير الموضوعة.

-**2**قياس الأداء الاستراتيجي:

قامت الباحثة بحساب الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للعبارات التي تقيس متغير الأداء الاستراتيجي، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم(1-4): Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم الأكاديمية بقياس أداء العاملين العلميين والإداريين بصورة منتظمة	62	2	5	3.06	.866
يوجد في الأكاديمية فريق عمل دائم متخصص في قياس الأداء	62	2	5	3.63	.962
تخضع عملية قياس الأداء إلى معايير محددة مسبقاً	62	4	5	4.08	.275
يساعد قياس الأداء على معرفة مدى عمل الأكاديمية بطريقة صحيحة	62	3	4	3.84	.371
يساعد قياس أداء العاملين العلميين والإداريين في الأكاديمية في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها	62	2	4	3.66	.626
تستخدم الأكاديمية قياس الأداء بهدف اكتشاف الأخطاء ومعالجتها	62	2	4	3.97	.923
Valid N (listwise)	62				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 إصدار

يشير الجدول(1-4) إلى أن أصغر قيمة بالنسبة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور قياس الأداء الاستراتيجي كانت /3.06/ في حين كانت أكبر قيمة /4.08/، وهي أكبر من المتوسط (3)، وبالتالي فإن عملية قياس الأداء تخضع لمعايير محددة مسبقاً.

-**3**تقييم الأداء الاستراتيجي:

قامت الباحثة بحساب الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للعبارات التي تقيس متغير تقييم الأداء الاستراتيجي، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم(1-5): Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم مقارنة النتائج المتحققة للاستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع	62	2	5	3.29	1.122
تخلق عملية التقييم جوّاً من الثقة لدى العاملين	62	3	5	3.73	.605
يؤثر أسلوب التقييم المستخدم على فاعلية أداء العاملين	62	3	5	4.00	.573
تسهم عملية التقييم في تحسين مستوى الأداء في الأكاديمية	62	2	5	3.63	1.044
تبنى المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط على التغذية العكسية	62	2	4	3.76	.592
Valid N (listwise)	62				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 إصدار

يشير الجدول(1-5) إلى أن أصغر قيمة بالنسبة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور تقييم الأداء الاستراتيجي كانت /3.29/، في حين كانت أكبر قيمة /4.00/، وهي أكبر من المتوسط (3)، إذ يرى أفراد العينة المدروسة يؤثر أسلوب التقييم المستخدم على فاعلية أداء العاملين.

4-اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

قامت الباحثة بحساب الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للعبارات التي تقيس متغير اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم(1-6): Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم الإيلاغ الفوري عن الانحرافات	62	2	4	2.65	.851
يتم القيام بتصحيح الانحراف في حال وجوده	62	2	2	2.00	.000
يتم البحث عن الأسباب التي أدت للانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة	62	1	2	1.74	.441
يتم اعتماد نظام المكافآت عند الوصول إلى مستويات الأداء المرغوبة	62	1	4	2.79	1.230
يوجد لدى الأكاديمية خطوات محددة لتصحيح الانحرافات في حال وجودها	62	1	3	2.06	.650
Valid N (listwise)	62				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 إصدار

يشير الجدول(1-6) إلى أن أصغر قيمة بالنسبة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور اتخاذ الإجراءات التصحيحية كانت /1.74/، في حين كانت أكبر قيمة /2.79/، وعلى الرغم من أنها القيمة الأكبر إلا أنها أصغر من المتوسط /3/، هذا يعني أن أفراد العينة المدروسة يرون بان الأكاديمية لا تعتمد اعتماد نظام فعال للمكافآت والحوافز.

القسم الثالث: اختبار الفرضيات :

اعتمدت الباحثة على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة كاختبار أساسي للدراسة على الشكل الآتي:

الفرضية الرئيسة: ينطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إمكانية تنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبين متوسط الحياد(3): ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الأربعة الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر المعايير الاستراتيجية لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبين متوسط الحياد(3):

قامت الباحثة بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور المعايير الاستراتيجية، حيث بلغت قيمته(1.7339) كما هو وارد في الجدول رقم(1-7)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-8)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(1-7) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v1	62	1.7339	.47856	.06078

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 إصدار

الجدول رقم(1-8) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v1	-20.832-	61	.000	-1.26613-	-1.3877-	-1.1446-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 إصدار

نتيجة اختبار الفرضية الأولى: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /1.7339/ وهي أصغر من متوسط المقياس /3/، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى المعايير الاستراتيجية لدى الجامعة المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى تلك المعايير.

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر قياس الأداء الاستراتيجي لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبين متوسط الحياد(3):

قامت الباحثة بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور قياس الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمته(3.5403) كما هو وارد في الجدول رقم(1-9)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-10)، حيث تبين أن قيمة احتمال

الدلالة/sig)p(=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/=α0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(1-9) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v2	62	3.5403	.43700	.05550

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 إصدار

الجدول رقم(1-10) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v2	9.736	61	.000	.54032	.4293	.6513

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 إصدار

نتيجة اختبار الفرضية الثانية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /3.5403/ وهي أكبر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى قياس الأداء الاستراتيجي لدى الجامعة المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى قياس الأداء.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر تقييم الأداء الاستراتيجي لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبين متوسط الحياد(3):

قامت الباحثة بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور تقييم الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمته(3.7070) كما هو وارد في الجدول رقم(1-11)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-12)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/sig)p(=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/=α0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(1-11): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v3	62	3.7070	.43700	.05550

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSSإصدار 20

الجدول رقم(1-12) One-Sample Test

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

v3	12.739	61	.000	.70699	.5960	.8180

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS**إصدار 20**

نتيجة اختبار الفرضية الثالثة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /3.7070/ وهي أكبر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى تقييم الأداء الاستراتيجي لدى الجامعة المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى تقييم الأداء.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبين متوسط الحياد(3):

قامت الباحثة بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الإجراءات التصحيحية، حيث بلغت قيمته(2.0538) كما هو وارد في الجدول رقم(1-13)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-14)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α0.05=/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(1-13):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v4	62	2.0538	.47022	.05972

إصدار 20 SPSS **المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج**

الجدول رقم(1-14) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v4	-15.845-	61	.000	-.94624-	-1.0656-	-.8268-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS**إصدار 20**

نتيجة اختبار الفرضية الرابعة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /2.0538/ وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى الإجراءات التصحيحية لدى الجامعة المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى الإجراءات التصحيحية.

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسة للبحث وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الفرضية الرئيسة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إمكانية تنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبين متوسط الحياد(3):

قامت الباحثة بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة الأربعة، حيث بلغت قيمته(2.5988) كما هو وارد في الجدول رقم(1-15)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمدت الباحثة على

اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-16)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(1-15):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M	62	2.5988	.49001	.06223

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 إصدار

الجدول رقم(1-16) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M	-6.447-	61	.000	-.40121-	-.5256-	-.2768-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 إصدار

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /2.5988/ وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى متغيرات الدراسة الأربعة لدى الجامعة المدروسة، ولذلك يمكن القول أن هناك انخفاضاً في مستوى إمكانية تنفيذ الرقابة الاستراتيجية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

النتائج و المناقشة:

النتائج:

1-تبين وجود انخفاض في مستوى المعايير الاستراتيجية لدى الجامعة المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى المعايير الاستراتيجية(1.7339)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الانخفاض.

وتعزي الباحثة السبب في ذلك إلى جمود المعايير وعدم مرونتها، إضافةً إلى عدم وضوحها لجميع العاملين الذين يتم قياس وتقييم أداءهم استناداً إليها، فضلاً عن عدم تعديلها بما يتناسب مع التغيرات البيئية.

2- تبين وجود ارتفاع في مستوى قياس الأداء الاستراتيجي لدى الجامعة المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى قياس الأداء(3.5403)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الارتفاع.

ويعود ذلك إلى أن عملية قياس الأداء تتم بصورة دورية مستمرة وتسهم بشكل مباشر في إدخال التعديلات الضرورية واللازمة لسير العمل .

3- تبين وجود ارتفاع في مستوى تقييم الأداء الاستراتيجي لدى الجامعة المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى تقييم الأداء(3.7070)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الارتفاع.

ويعود ذلك إلى أن عملية التقييم في الجامعة تتضمن بشكل أساسي مقارنة النتائج المخططة بالنتائج الفعلية من أجل تحسين الأداء على مستوى الأكاديمية ككل.

4- تبين وجود انخفاض في مستوى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لدى الجامعة المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى الإجراءات التصحيحية (2.0538)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الانخفاض.

وتعزي الباحثة السبب في ذلك إلى عدم التشخيص الصحيح لأسباب الانحرافات مما يؤدي إلى التأخر في عملية تصحيحها، إضافةً إلى عدم الاعتماد على نظام حوافز ومكافآت فعّال عند تحقيق النتائج المطلوبة، الأمر الذي يعكس ضعف عملية التغذية العكسية.

5- تبين عدم تنفيذ الجامعة المدروسة للرقابة الاستراتيجية حيث أن المعايير المعتمدة غير واضحة في عمليات التقييم كما أن الإجراءات التصحيحية تخضع لردود تتسجم مع مقارنات لحظية للفعلي والمخطط دون تعديل في الاستراتيجيات المتبعة.

الاستنتاجات والتوصيات:

1-ضرورة وضوح المعايير المعمول بها لجميع العاملين في الجامعة، وذلك من خلال إقامة ندوات وورشات عمل تعريفية بتلك المعايير، مع استخدام التقنيات الحديثة المتوفرة لنشر تلك المعايير بشكل إلكتروني، بحيث يتسنّى لجميع العاملين الاطلاع عليها وفهمها بشكل صحيح.

2-ضرورة تحفيز العاملين ومكافأتهم عند الوصول لنسب الإنجاز المطلوبة، وذلك من خلال اعتماد نظام مكافآت وحوافز فعال واضح لجميع العاملين يشعرهم بالعدالة والانصاف.

3-توفير المعلومات المطلوبة واللازمة لسير العمل بالوقت المناسب، وذلك من خلال استحداث نظام معلومات استراتيجي يساعد على اكتشاف أماكن الخلل والضعف في الأداء.

4-تطوير الاستراتيجيات الرقابية المعمول بها في الجامعة بحيث تتناسب مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال توفير بيانات ومعلومات مرتدة عن آلية تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المختلفة.

5-تشجيع العاملين على الاعتراف بأخطائهم وتداركها بهدف التعلّم والاستفادة منها لاكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها وفق خطوات وإجراءات محددة، وبالشكل الذي يضمن إدخال التحسينات الضرورية مستقبلاً.

6- ضرورة تركيز الجامعة جهودها على توفير الآتي: توافر المعايير، القياس الاستراتيجي، تقييم الأداء، الإجراءات التصحيحية. ليتسنى لها تنفيذ الرقابة الاستراتيجية في عملها بشكل متكامل.

7- توصي الباحثة باستمرار عملية البحث الأكاديمي في المجالات الآتية:

*آليات تطوير معايير قياس الأداء في الجامعات الخاصة.

*آليات صياغة الاستراتيجيات الرقابية في الجامعات الخاصة.

References:

-ABDEL-RAHMAN. S **Strategic control in the institution through the balanced scorecard, memorandum submitted to obtain a master's degree in management sciences**. University of Mohamed Khider, Biskra, Algeria, 2015.

- KAHIL, S**. The role of internal control in improving financial performance, memorandum submitted as part of the requirements for obtaining a master's degree in finance and accounting**. University of Mohamed Khider, Biskra, Algeria, 2015

IDRIS, I, AHMED, E. **The impact of strategic control on the performance of the organization's employees, published Master's thesis**. University of Dongola, Sudan, 2016.

KABYLE, N **The effectiveness of strategic control in managing credit risks in commercial banks, a note presented within the requirements for obtaining a master's degree in commercial sciences**. University of Mohamed Boudiaf - M'sila – Algeria, 2017

MAWLAT A, SALAMA U, ABDEL FATTAH Z. **Financial ratios as an indicator of financial performance in economic institutions, memorandum submitted to obtain a master's degree in management sciences**. University of Martyr Hamma Lakhud, El-Oued, Algeria, 2019 .

AL-AMRI, A**, The effect of strategic control in avoiding strategic pitfalls, published master's thesis**. College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University, 2019.

BENZAITA, AL-AMIN, M **The role of Sharia supervision in improving the financial performance of Islamic banks.** published Master's thesis, Ahmed Deraya University, Adrar, Algeria, 2019 .

BOUATIT, A **The role of the balanced scorecard in improving the financial performance of the institution, a supplementary note to obtaining a master's degree in management sciences**. University Center Abdelhafid Boulasouf Mila, Algeria, 2020 .

WHEELEN, T. L; HUNGER, J.D; Wheelen, K . E; Hoffman, A. N. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability,* 13th edition, Person prentice hall, 2012.

Rayhov, T(1997). Scale Reliability, Cronbach's Coefficient alpha, and violations of essential tau – equivalence with fixed congeneric components. Multivariate Behavioral Research, 32, pp: 329 - 353.

Gaturu, Peter *Influence of Strategic Control on Organizational Performance of Mission Hospitals in Kenya*, International journal of innovative research and development, Vol 6 Issue 6, Kenya, (2017).

Wanjohi, Ephantus, Ndegwa Strategic Control Systems In Strategy Implementation And Financial Performance Of Bamburi Cement Limited, Kenya, University Of Nairobi, Kenya,2017 .