

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية وتسيير وعلوم التجارية

قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية وتسيير وعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال.

بعنوان

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية - ALFA PIPE -

تحت إشراف الدكتورة / بوقليمينة عائشة.

من إعداد الطالبات:

- بوزيد منال.

- موسى سهيلة.

- بلغيث صارة.

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	د/ بوقرة نور الهدى
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة (أ)	د/ بوقليمينة عائشة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة (أ)	د/ عزوزة فاطمة

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خير البشر، وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين.
نُهدي هذا التخرج، ثمرة أعوام من السعي والاجتهاد، إلى من كانوا لنا بعد الله عزّ وجلّ، العون والسند، والدعاء الذي لا ينقطع،
والحبة التي لا ينفذ.

نُهديه إلى:

أمهاتنا العزيزات، من حملن الهمّ بصبر، وغمرنا بدعائهن في كل حين، فكُنّ الوطن حين ضاقت الدروب...
آبائنا الكرام، من علمونا أن الإصرار يصنع الطريق، ومن دعمونا بحبهم وصبرهم واحتوائهم...
إخوتنا وأخواتنا، من كانوا البلمس في التعب، والشركاء في الفرح، والضحكة الصافية وسط الانشغال...
أجدادنا وجداتنا:

إلى من رحل منهم، نسأل الله أن يتغمّدهم بواسع رحمته ويسكنهم فسيح جنّاته،
وإلى من لا يزالون بيننا، نسأل الله لهم طول العمر في طاعته، وصحة دائمة، وشفاء لا يغادر سقمًا.
ونُهديه إلى:

نكل من جمعنا بهم رابط الدم والمودة من عمّاتنا وعمامنا، وخالاتنا وأخوالنا، وأبنائهم وبناتهم،
من كانوا السند الدافئ، والكلمة الطيبة، والدعاء المحبّ في ظهر الغيب،
من فرحوا لفرحنا، وكانوا جزءًا من ذاكرتنا، ودافعًا نقيًا لمواصلة الطريق.
وإلى استاذاتنا و استاذتنا الأفاضل، من لم يعلّمونا العلم فقط، بل زرعوا فينا حبّ المعرفة، وأشعلوا في قلوبنا شرارة الطموح، وتركوا
في نفوسنا أثرًا لا يُنسى.

وزميلات دربنا، من تقاسمنا معهنّ كل خطوة، وكل ضحكة، وكل لحظة تحدٍ.

نُهديه لكل من آمن بنا حين خذلنا الشك،

لكل من قال لنا: "أنتِ قادرة... وستصلين"،

ولكل من وقف معنا بكلمة، أو صمت، أو دعوة من القلب.

لقد كانت الرحلة طويلة، مليئة بالتحديات واللحظات التي اختبرت فيها الصبر والإيمان،

لكننا اليوم نقف بثبات، نقول من أعماقنا:

الحمد لله... لقد وصلنا، بفضلها، ثم بفضلكم.

منال - سهيلة - صارة

شكر و عرفان

يا ربي لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك،

وألف صلاة وازكى السلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

حبينا وقدوتنا محمد صلى الله عليه عليه وسلم.

نحمد الله على توفيقنا في إنجاز هذا العمل .

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة ((الدكتورة بوقليمينة عائشة))

على تقديم التوجيهات السديدة في إنجاز هذه المذكرة، وكذا الطاقم الإداري

بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALPHA PIPE" بغرداية في توفير

المعلومات وتيسير الأمور من أجل القيام بدراستنا،

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على الملاحظات

والإرشادات لسد النقص وتثمين هذا العمل.

منال . سهيلة . صارة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية للأنايب - وحدة غرداية (ALFAPIPE)، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 30 مسؤولاً بالمؤسسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تطبق الرقابة الاستراتيجية بدرجة معتبرة، حيث تعتمد على معايير استراتيجية واضحة، وتقوم بقياس الأداء الفعلي في ضوء الأهداف الاستراتيجية، كما تعتمد على عمليات تقييم استراتيجي منتظمة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم إدارة الموارد البشرية بفعالية في دعم الرقابة الاستراتيجية، مع توفر نظم معلومات إدارية متكاملة، واستخدام أدوات رقابية فعالة، مما يعكس مدى وعي المؤسسة بأهمية الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف العامة. الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، معايير الأداء، نظم المعلومات الإدارية، تقييم استراتيجي.

Abstract

The present study investigates the extent to which strategic control is implemented within the Algerian Pipe Company – Ghardaïa Unit (ALFA PIPE). Adopting a descriptive-analytical methodology, data were collected through a structured questionnaire administered to a purposive sample of 30 managerial staff members. The results indicate that the organization demonstrates a substantial level of strategic control implementation. This is evidenced by the adoption of well-defined strategic standards, systematic measurement of actual performance against strategic objectives, and the regular execution of strategic evaluation processes. Furthermore, the human resources department plays an active role in supporting strategic control, complemented by the availability of integrated management information systems and the use of effective control tools. These findings reflect the organization's awareness of the critical role that strategic control plays in enhancing organizational performance and achieving long-term objectives.

Keywords: Strategic Management, Strategic Control, Performance Measurement, Management Information Systems, Strategic Evaluation.

فهرس المحتويات س

I	إهداء.....
II	شكر و عرفان.....
III	الملخص:.....
VIII	فهرس الجداول.....
IX	فهرس الاشكال:.....
.	أ، و..... مقدمة
	الفصل الأول: أدبيات النظرية للدراسة والدارسات السابقة.....
2	المبحث الأول: ماهية الرقابة الاستراتيجية.....
2	المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية.....
3	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية.....
3	المطلب الثالث: تعريف الرقابة الاستراتيجية.....
6	المطلب الرابع: أهمية الرقابة الاستراتيجية.....
7	المطلب الخامس: أهداف الرقابة الاستراتيجية.....
7	المطلب السادس: مستويات الرقابة:.....
8	المطلب السابع: خطوات الرقابة الاستراتيجية.....
11	المطلب الثامن: ابعاد الرقابة الاستراتيجية.....
15	المبحث الثاني: الدارسات السابقة.....
15	المطلب الأول: الدارسات العربية.....
16	المطلب الثاني: الدارسات الأجنبية.....

18	المطلب الثالث: أوجه الاختلاف والتشابه:
21	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
24	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE"
24	المطلب الاول: تعريف المؤسسة:
24	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة:
25	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة:
26	المطلب الرابع: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لشركة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE"
27	المبحث الثاني: واقع الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة صناعة الأنابيب-ALFAPIPE
27	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
28	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
34	المطلب الثالث: متوسطات والانحرافات المتعلقة بمتغيرات الدراسة
35	المطلب الرابع: مناقشة الفرضيات:
40	خاتمة الفصل:
41	خاتمة:
41	قائمة المراجع
41	الملاحق
41	استبيان

فهرس الجداول

20	الجدول (01): مقارنة الدراسات السابقة.....
28	الجدول رقم (02): يوضح مضمون الاستبيان.....
29	الجدول رقم (03): معاملات الثبات لاستبيان ككل.....
29	الجدول رقم (04): معاملات الثبات مجالات الدراسة.....
30	الجدول رقم (05): يبين معاملات الارتباط بين كل مجالات الرقابة.....
31	الجدول رقم (06): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور.....
32	جدول رقم (07): توزيع عينة دراسة حسب الجنس.....
32	جدول رقم (08): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي.....
33	الجدول رقم (09): توزيع عينة دراسة حسب للخبرة.....
33	الجدول رقم (10): توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة.....
34	الجدول رقم (11): متوسطات والانحرافات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.....
34	الجدول رقم (12): مناقشة فرضية الأولى.....
35	الجدول رقم (13): مناقشة فرضية الفرعية الأولى.....
35	الجدول رقم (14): مناقشة فرضية الفرعية الثانية.....
36	الجدول رقم (15): مناقشة فرضية الفرعية الثالثة.....
37	الجدول رقم (16): مناقشة فرضية الرابعة.....
37	الجدول رقم (17): مناقشة فرضية الخامسة.....
38	الجدول رقم (18): مناقشة فرضية السادس.....

فهرس الاشكال:

- الشكل رقم (1): يمثل مراحل الرقابة الإستراتيجية 17
- الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لشركة الأنايب بغرداية "ALFA PIP" 26
- الشكل رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 32
- الشكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 32
- الشكل رقم (5): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة 33
- الشكل رقم (6): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي 33

مقدمة

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تطورات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال إثر التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي في مجالات عديدة، وتوجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق. ولقد ساهم المحيط التكنولوجي وما عرفه من تطور للاتصالات والتقنيات الحديثة المؤسسات في مواكبة التطور التكنولوجي والاندماج والتحالفات بين الشركات، وسباق هاته الأخيرة في إيجاد ابتكارات وإبداعات بسبب تحول الاقتصاد المحلي والعالمي إلى ما يعرف بالاقتصاد المعرفي، حيث يعتمد هذا الاقتصاد بشكل كبير على البيانات ونظم المعلومات ومستوى تراكم المعرفة في الشركات إذ يعتبر جزءاً أساسياً من الاستراتيجية العامة للشركة، بهدف مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال التي تؤثر في تطوير إدارة الأزمات، إذ تتيح هذه الاستراتيجية تقييم، تطوير وتعزيز قدرات العنصر البشري بهدف تحسين جودة الأعمال وتحقيق الاستقرار والاستدامة في المؤسسة وهذا يندرج تحت مصطلح الريادة أو ريادة الأعمال. ويتطلب هذا إدارة استراتيجية تهدف للحفاظ عليها وتتخذ مجموعة من المؤشرات تقيس الأهداف الاستراتيجية لتحديث بذلك توافقاً بين المستويين الاستراتيجي والعملي في المؤسسة. ولعل من أهم وظائف الإدارة الاستراتيجية الرقابة والتي تعكس أحد المكونات الأساسية في منظومة الإدارة الإستراتيجية الحديثة، حيث تهدف إلى التأكد من أن المؤسسة تسير وفق المسار المرسوم لتحقيق أهدافها بعيدة المدى. وتمثل هذه الرقابة أداة فعالة لتقييم مدى انسجام الأداء الفعلي مع الخطط الإستراتيجية المعتمدة، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتحديات المتزايدة، تعد الرقابة الاستراتيجية من بين العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ضمن بيئة الأعمال المتغيرة. فهي لا تقتصر فقط على متابعة النتائج النهائية، بل تشمل مراقبة البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل المخاطر، وقياس مدى فعالية تنفيذ الخطط الإستراتيجية. وتكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في قدرتها على توفير تغذية راجعة دقيقة وشاملة للإدارة العليا، بما يساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على معلومات دقيقة ومحدثة. كما تساهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

ومن بين النماذج التي يمكن الاستدلال بها في هذا السياق، مؤسسة جزائرية لصناعة الانابيب بغرداية تتمتع بتاريخ طويل في المجال الصناعي.



نشأت شركة "ALFAPIPE" سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم عن مدينة غرداية.

أولاً: إشكالية الدراسة.

تعتبر المؤسسات الاقتصادية أحد المحاور الأساسية التي تدور حولها اقتصاديات الدول، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية، ولقد أصبحت المنافسة التي تواجهها هاته المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، ولنجاحها في مواجهة هذه التغيرات توجب عليها تخطيطاً استراتيجياً جيداً في ضوء التحديات المعاصرة، حيث اتجهت المنظمات للسعي نحو إيجاد منهج وإتباع أساليب وبرامج تسيير في عمليات إتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الاستدامة، وهذا ما يندرج تحت مصطلح الرقابة الاستراتيجية بحيث تعتبر منهج متكامل ونظام يسمح بالتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة كأساس لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، وتعتبر المؤسسة الجزائرية للأنايب بـ غرداية (ALPHAPIPE) إحدى المؤسسات الاقتصادية الرائدة في مجال صناعة الأنايب في المنطقة وتتمتع بقدرات بشرية ومادية تؤهلها للصدارة في المنطقة، وهذا راجع لمواردها البشرية التي تتبع أسلوب منهج لمختلف وظائف الإدارة الاستراتيجية خاصة الرقابة الاستراتيجية مما أهلها لجعلها تحتل الصدارة في ذلك. ومن هذا المنطلق سوف نتطرق الى الإشكالية التالية:

ما هو مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنايب بـ غرداية (ALPHAPIPE)؟
ولتسهيل الإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بتقسيمها إلى تساؤلات فرعية:

ثانياً: الأسئلة الفرعية

- 1- هل تتوفر المعايير الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنايب بـ غرداية؟
- 2- هل تتوفر قياس الأداء الفعلي بالمؤسسة الجزائرية للأنايب بـ غرداية؟
- 3- هل يوجد التقييم الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية للأنايب بـ غرداية؟
- 4- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنايب بـ غرداية؟
- 5- هل تتوفر نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة الجزائرية للأنايب بـ غرداية؟
- 6- هل تتوفر أدوات الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنايب بـ غرداية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

لكي نتمكن من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية للدراسة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يتوفر مستوى من الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة. الفرضيات الفرعية:

أ- تتوفر المعايير الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية من وجهة نظر المؤسسة.
ب- يتوفر قياس الأداء الفعلي بالمؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية من وجهة نظر المؤسسة.
ت- يتوفر التقييم الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية من وجهة نظر المؤسسة.
ث- تساهم إدارة الموارد البشرية في الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية من وجهة نظر المؤسسة.

ج- تتوفر نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية من وجهة نظر المؤسسة.
ح- تتوفر أدوات الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية من وجهة نظر المؤسسة.
الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا تتوفر المؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية على متطلبات الرقابة الاستراتيجية.

رابعا: مبررات اختيار الموضوع

01- دوافع موضوعية:

■ يعتبر موضوع الرقابة الاستراتيجية من المواضيع الإدارية الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية عامة وفي مجال إدارة الأعمال خاصة.

■ أسلوب الرقابة الاستراتيجية أصبح ضرورة لتطبيقه في المنظمات سعيا لتحقيق التميز والريادة
■ لاسيما في ظل التحولات الاقتصادية المتعاقبة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

02- دوافع ذاتية:

■ القيمة العلمية الإضافية المقدمة للطالبات والمؤسسة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي.
■ تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص العلمي.
■ اكتساب معرفة حول الرقابة الاستراتيجية.

■ الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، من خلال محاولة فهم الفجوة بين ما يدرس أكاديميا وما يطبق فعليا في المؤسسة.

خامسا: أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة الحالية في:

- التعرف على المعايير الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.
- التعرف على طريقة قياس الأداء الفعلي بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.
- التعرف على التقييم الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.
- التعرف على إدارة الموارد البشرية في الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.
- التعرف على نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.
- التعرف على أدوات الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

سادسا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية النظرية ومن الناحية العملية.

● الناحية النظرية:

- 01- يعتبر مفهوم الرقابة الاستراتيجية من المفاهيم الاقتصادية الحديثة، وعليه فإن الدراسة الحالية تمثل استجابة للعديد من الدراسات التي أوصت بضرورة إلقاء الضوء عليه والاهتمام به، لدوره الفعال داخل المنظمة.
- 02- ستكسب هذه الدراسة الطلبة، وتثري معلوماتهم حول موضوع الدراسة، وتنمي من قدراتهم ومهاراتهم البحثية، فهي صقل للخبرة وفتح آفاق للرفي بالمستوى العلمي والمهني.
- 03- هذا الموضوع يعتبر إضافة للدراسات السابقة يلقي الضوء على أحد أهم المفاهيم في أدبيات إدارة الأعمال بصفة خاصة في العصر الحالي، ويساعد في إثراء المكتبة المحلية نظرا لحاجتها لمثل هذه الدراسات، وقد يكون طرح هكذا مواضيع بداية لدراسات مستقبلية.

● الناحية العملية:

- إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في مستوى توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية الأمر الذي يساعد صانعي القرار في وضع خطط مستقبلية لتحسينها وتقديم النصائح والإرشادات تجاه تطوير الآليات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز عملية الرقابة الإستراتيجية ونجاحها، للوصول إلى الأهداف المسطرة والمخطط لها سابقا.



- تقديم مقترحات وفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية في هذا الموضوع.

سابعاً: حدود الدراسة

يهدف الوصول للإجابة عن الإشكالية المطروحة، والوصول للنتائج المرجوة لا بد من ضبط حدود الدراسة:
الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على مدى توفر متطلبات الرقابة الاستراتيجية وأثرها على نجاحها، في مؤسسة حكومية تابعة للقطاع الاقتصادي.

الحدود البشرية: المسؤولين في المؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية.

الحد المكاني: المؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية (ALPHAPIPE).

الحد الزمني: تمت هذه الدراسة ابتداءً من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي 2025.

ثامناً: منهج الدراسة

لإنجاز بحثنا هذا ونظراً لطبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا المنهج الوصفي، فيما يتعلق بالجزء النظري للدراسة، حيث يعتمد على جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية، لتحقيق تصور أفضل وأدق لمتغيرات الدراسة والوقوف على دلالتها بالاعتماد على الكتب والصحف والمجلات والمقالات العلمية وغيرها من المواد ذات الصلة بموضوع الدراسة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم استخدام أسلوب دراسة حالة بالاعتماد على الاستبانة التي تعتبر أداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) لمعالجة بيانات الاستبانة.

تاسعاً: صعوبات الدراسة

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجاز هذه الدراسة هي قلة الدراسات الميدانية.
صعوبة الحصول على أجوبة تتمتع بالدقة.

عاشراً: تقسيمات البحث

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للرقابة الاستراتيجية، وكذلك الدراسات السابقة للموضوع.
الفصل الثاني: تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لأثر متطلبات الرقابة الاستراتيجية في عملية نجاحها بالمؤسسة الجزائرية للأنايب (ALPHAPIPE)، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول الطريقة



والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها أهم النتائج والتوصيات المتواصل إليها في الدراسة.



الفصل الأول

أدبيات النظرية للدراسة

والدارسات السابقة

تمهيد:

تتطلع معظم المنظمات اليوم الى التمييز في ادائها وبناء مركز استراتيجي قوي يحقق لها النمو والاستدامة في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر بسبب المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تواجه منظمات الاعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من الفرص والمخاطر، والغرض إنجاز هاته الاهداف يتطلب ان تمتلك هاته المنظمات رؤية إستراتيجية تهدف الى استجلاء الفرص التي تخدم الاهداف المسطرة والتهديدات التي تحول دون ذلك، وهذا ما يفرض على المسيرين استخدام الاساليب العلمية في التسيير والخاصة منها الادارة الاستراتيجية بوظائفها المتعددة خاصة الرقابة الاستراتيجية بحيث تستطيع من خلالها النظر الى آفاق المستقبل والبحث باستمرار عن اساليب متطورة في التسيير يمكن من خلالها تحسين الاداء والتميز واستشراف ما قد يحدث في المستقبل.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل الى اهم وظيفة في الادارة الاستراتيجية وهي الرقابة الاستراتيجية من خلال التعريف بها وذكر الاهمية والاهداف والمراحل والعناصر، ذلك عن طريق التقسيم التالي:

المبحث الاول: ماهية الرقابة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية الرقابة الاستراتيجية.

لكي تستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير ادائها. ويتوقف نجاح أي منظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها على وضع الرقابة الاستراتيجية والسعي لتنفيذها. وتعتبر الرقابة الاستراتيجية من أبرز وظائف في مراحل الإدارة الاستراتيجية النهائية، تهدف الى تقييم فعالية أداء المنظمة بشكل مستمر وتقديم بدائل في حال ظهور أي مستجدات او عوائق تعيق تحقيق الهدف، بهدف مواكب المتغيرات في بيئة الأعمال، إذ تعمل على تحسين الجودة الأعمال وبذلك تحقيق ميزة تنافسية لتحافظ على استدامتها في السوق، وسوف يكون مفهوم الرقابة الاستراتيجية موضوع بحثنا هذا وقبل ان نتطرق إليه سوف نعرض على مفهوم الإدارة الاستراتيجية كون الرقابة تعد من أهم الخطوات والوظائف فيها.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية.

اختلف الباحثون في تعريف الإدارة الاستراتيجية، وهذا ناتج عن تعدد زوايا التي نظر منها كل باحث وكذلك لاختلاف وجهات النظر، ونذكر من بينها:

- تعتبر الإدارة الاستراتيجية منظمة من العمليات المتكاملة بحيث تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجيات مناسبة وتطبيقها وتقومها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة¹.
- عرفها العالم ديفيد بأنها فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها².
- كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة³.

¹ سعد غالب ياسين " الإدارة الدولية "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 261.

² عاهد بسام الفراء، " الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة بقطاع غزة"، شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2015، ص: 10.

³ نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، " الإدارة الإستراتيجية "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص: 11.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية

وتتمثل في ما يلي: ¹

1 تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية وتساهم في تحديد توجهات المستقبل.

2 تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.

3 توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.

4 تعمل على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.

5 تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.

6 تحديد خارطة طريق منظمة الأعمال بحيث تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل ².

7 تساهم في قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

ومما سبق يمكن القول إن عملية الإدارة الاستراتيجية هي عملية تمكن الإدارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأمد للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة. وتعتمد الإدارة الاستراتيجية على الخطوات التالية: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة.

المطلب الثالث: تعريف الرقابة الاستراتيجية.

تعتبر الرقابة الاستراتيجية أحد المهام الأساسية في الإدارة الاستراتيجية وهي الخطوة الأخيرة من عملياتها بحيث تساهم في التحقق من إنجاز استراتيجية المنظمة للأهداف ورسالة ورؤية المنظمة.

I. تعريف الرقابة الاستراتيجية:

اختلفت تعريفات الباحثين وتعددت آرائهم في تعريف الرقابة الاستراتيجية حيث عرفها كل منهم من زاوية تخصصه وقبل أن نتطرق لمفهومها سوف نعرض على المصطلحات المكونة له:

I_1 : تعريف الرقابة :

1- وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف.

¹ عبد السلام أبو قحف، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية "، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، طبعة 1، مصر، 1997، ص: 20.

² سما علي سليطين، " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات "، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في الساحل السوري، شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2007/2006، ص: 22

2- النشاط الذي يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقاً للإجراءات والأنشطة والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري، وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة، وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والأهداف المرجو تحقيقها في نفس الوقت¹.

I- 2 : تعريف الاستراتيجية :

يرجع أصل كلمة الاستراتيجية " strategy " إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس " strategos " وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك. والمتبع لكلمة استراتيجية 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. وتعني: خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها ومنسقة من الالتزامات والإجراءات تهدف إلى استغلال الكفاءات الأساسية واكتساب ميزة تنافسية، وهناك من أشار إلى أنها مجموعة من الإجراءات التي تتخذ لزيادة أداء الشركة مقارنة مع منافسيها².

— وفي لغة الإدارة يعتبر "شاندلر" من الأوائل الذين اهتموا بموضوع الاستراتيجية في المنظمة الاقتصادية فهو يرى بأنها تمثل: إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الأهداف³.

I- 3 تعريف الرقابة الاستراتيجية : كما ذكرنا سابقاً لقد اختلف الباحثون في تعريف الرقابة الاستراتيجية فمنهم من عرفها :

— بأنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس النتائج وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على انجاز أهدافها وغاياتها⁴.

¹ قريو جمال، " دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة "، دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية والنحاسية فرع البليدة، شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع والمنظمات والمنجنت، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية، 2016/2015، ص: 22.

² عاهد بسام الفراء، مرجع سابق ذكره، ص: 09.

³ قريو جمال، مرجع سابق ذكره، ص: 30.

⁴ بلال خلف السكارنة، " التخطيط الإستراتيجي "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 306.

__ وتعرف أيضا على أنها العملية التي يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المؤسسة ونتائج مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب في جميع المستويات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة¹.

- أما العالم الفرنسي هنري فاييل والذي يعد واحد من رواد الإدارة التقليدية، يعتبر تعريفه للرقابة من أقدم التعاريف وأشهرها في كتابه الإدارة الصناعية والعامة (1916) حيث عرف الرقابة 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 والإجراءات².

- ويعرف أستاذ الإدارة العامة الأمريكي "مارشال ديموك" الرقابة الاستراتيجية بأنها الوسيلة التي يمكن للقيادة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاءة في الوقت المناسب والمحدد لها³.

- كما تعرف الرقابة الاستراتيجية أنها الوسيلة التي تركز على جودة القرارات والتأثيرات الاستراتيجية طويلة المدى لأي إجراء تقوم به الشركة. وتعمل على مراقبة الآثار التي تتركها القرارات والإجراءات المتعلقة بوحدة عمل معينة على وحدات الأعمال الأخرى، وتقييم مدى تناغم القرارات الاستراتيجية مع استراتيجيات المنظمة ككل.

__ في حين عرفت على إنها عملية تراجع وتقييم الاستراتيجيات بشكل شامل، بهدف التحقق من فعالية تنفيذها وضمان سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة، كما تهدف إلى تحليل الانحرافات بطريقة كمية أو وصفية لاتخاذ التدابير الضرورية لمعالجتها وضمان تناسقها مع عمليات التنفيذ، وتسعى لدعم الإداريين في تقييم مدى تقدم الشركة في تحقيق أهدافها وتحديد مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى اهتمام إضافي⁴.

¹ فاطمة الزهراء بوطورة، نوفل سمايلي، "تحقيق الرقابة الاستراتيجية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية، جامعة تبسة، المجلد: 08، العدد: 02، 2020، ص: 461.

² بلوم السعيد، زردومي أحمد، "الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية"، مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهيري قسنطينة، المجلد: 29، العدد: 02، سبتمبر 2018، ص: 332.

³ علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة"، مجموعة الليل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999، ص: 240.

⁴ سالم محمد الحبابي، "أثر الرقابة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة الأخطار وأزمات الأعمال، جامعة قطر، المجلد: 05 العدد: 02، 2024، ص: 4.

وفي ضوء ما سبق نستطيع أن نعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها الآلية التي تساعد المنظمة على مراقبة ومتابعة أنشطتها وتقييم الأداء للوصول إلى الأهداف المرجوة ومقارنتها بالنتائج المحققة وتمكن الإدارة العليا على تجنب الانحرافات والأخطار الطارئة وبذلك تضمن الاستقرار وتحقيق الريادة والتميز.

المطلب الرابع: أهمية الرقابة الاستراتيجية.

تكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في إطارها العام إلى التعرف على مواطن الخلل والضعف في الأداء وكذلك قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها بكفاءة، وللرقابة أغراض متعددة في منظمة الأعمال، ويمكن أن نوجز أهمية الرقابة الاستراتيجية في الآتي:¹

✓ تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، خاصة وأن البيئة قد أصبحت معقدة ومضطربة، لذلك تأتي العملية الرقابية لتساعد منظمة الأعمال على استباق التغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة.

✓ تساهم في التقليل من تراكم الأخطاء، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة وبسيطة فإذا لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجية للمنظمة.

✓ تزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التعقيد التنظيمي، إذ أن التعقيد التنظيمي ظاهرة مرافقة لكبر حجم المنظمات وازدياد استخدام التكنولوجيا فيها، لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تبسيط هذا التعقيد ويمكن للإدارة التعامل معه.

✓ توضح الرقابة الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، حيث أن هناك دائما فجوة زمنية بالوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم تنفيذها ويتم ذلك بحدوث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافات في الإنجاز.

✓ الرقابة تقوم بالمحافظة على موجودات المنظمة وذلك بحماية أصولها من سوء الاستعمال والإهدار وعدم تشغيلها بالطاقة الكاملة.

¹ شحلاط أحلام، بنور ونام، " الرقابة الاستراتيجية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة سوناريك وحدة فرجوة"، رسالة الماجستير، كلية علوم الاقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، علوم تسيير، تخصص إدارة المالية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، ميلة، 2022\2023، ص 22-23.

المطلب الخامس: أهداف الرقابة الاستراتيجية.

تهدف الرقابة الاستراتيجية لتشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في القيام بأعمالها لذلك يمكن إبراز أهدافها في النقاط التالية:¹

- ❖ تمكين المؤسسة من استغلال مواردها بشكل أمثل.
- ❖ التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بشكل جيد.
- ❖ اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من نشاطات المؤسسة حيث يساعد ذلك على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.
- ❖ تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.
- ❖ تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة في تحديد الاستراتيجية أو تصحيحها.
- ❖ خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
- ❖ تحديد الطرق والوسائل لتطوير المنظمة والقضاء على نقاط ضعفها.
- ❖ تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- ❖ تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعة.
- ❖ المساعدة في اتخاذ القرارات لاسيما الاستراتيجية منها.

المطلب السادس: مستويات الرقابة:

تم الرقابة الاستراتيجية داخل المؤسسة وفق ثلاثة مستويات متكاملة، وذلك من أجل إحكام الرقابة الاستراتيجية على جميع أنشطة تنفيذ الخطة الاستراتيجية داخل المؤسسة، وتمثل هذه المستويات فيما يأتي:²

1- الرقابة على المستوى الاستراتيجي: تتميز الرقابة على المستوى الاستراتيجي بتقديم المعلومات حول العوامل

الأكثر تأثيراً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بمستوياتها التكتيكية والتشغيلية، وذلك من أجل تقييم الإجراءات التنفيذية الاستراتيجية التي يتم تنفيذها داخل المؤسسة، والتأكد من تنفيذها وفق ما يحقق الأهداف المرجوة، وتتم

¹ لوط موسى، براشمي نصر الدين، " دور الرقابة الإستراتيجية في إكساب المنظمة ميزة تنافسية "، دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري تيسمسيلت، شهادة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي تيسمسيلت، تيسمسيلت، 2017\2018، ص: 9.

² محارب رزق محارب سعد، " أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحكومة في المؤسسات العامة (دراسة حالة: سلطة النقد الفلسطينية) "، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس - فلسطين، 1442هـ\2021م، ص ص: 18-19.

عادةً من خلال الإدارة العليا في المؤسسة، والتي تتمتع بالخبرة العالية، والنظرة الشمولية لسير الأعمال داخل المؤسسة.

2- الرقابة على المستوى التكتيكي: تتم الرقابة على المستوى التكتيكي من خلال الإدارة الوسطى في

المؤسسة، حيث يركز هذا المستوى من الرقابة على متابعة النتائج الدورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، من أجل معرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف المرجوة، ومدى ملائمة أنشطة العمل لتحقيق هذه الأهداف، بمعنى أن الرقابة على المستوى التكتيكي مسؤولة عن تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية داخل المنظمة.

3. الرقابة على المستوى التشغيلي: يتم تنفيذ هذا المستوى من الرقابة من خلال الإدارة الدنيا والإدارة الإشرافية

في المؤسسة، ويتم في هذا المستوى الرقابة على نشاطات سير العمل التفصيلية، ومراقبة كيفية سير الخطط قصيرة الأمد، بالإضافة إلى الرقابة على الموارد المالية للمنظمة، وعمليات تحويل الموارد والمدخلات إلى منتجات وخدمات ومخرجات.

إن عملية الرقابة الاستراتيجية تتوسط العديد من الفعاليات والأنشطة الإدارية، فهي وسيلة مرشدة وناصحة تحدد مجالات الإخفاق والتصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية في المنظمة. ولذلك فهي عملية تفاعلية وتكاملية مع العديد من العمليات، مثل: البيئة العامة، البيئة الصناعية، رسالة وغايات وأهداف المنظمة، صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، ونتائج الأداء الكلي للمنظمة.

المطلب السابع: خطوات الرقابة الاستراتيجية.

تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الاستراتيجية فقد قسمها البعض إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربعة مراحل أو أكثر. كما نلاحظ رغم الاختلاف حول عدد خطوات الرقابة الاستراتيجية عدد إلا أن هناك شبه اتفاق حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي والذي يبدأ بتحديد المعايير وينتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية وسنقوم فيما يلي بشرح هذه المراحل:¹

¹ مرضية بن مير، " أثر الرقابة الاستراتيجية على تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة (GGLS) بورقلة"، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2015/2012، ص ص: 08-07.

أولاً: تحديد النشاط المراد تقييمه.

تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة وذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة هل هي كمية أو نوعية وهل هي رقابة سابقة أم لاحقة. أي لا بد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية ويجب قياسها بشكل ثابت وموضعي بعد ذلك ننتقل إلى معايير الأداء.

ثانياً: وضع المعيار.

انطلاقاً من رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معيار الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعيار (STANDARD) هو المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء تخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي. وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الاستراتيجية وعن تحقيقها بالشكل الملائم ولا بد أن يحتوي المعيار على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود، وهناك بعض الاعتبارات والضوابط لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعلياً تتوقف فعالية ودقة المعلومة، ومن هذه الاعتبارات: (الصدق، الموثوقية، التميز، أن يكون عملي).

ثالثاً: قياس الأداء.

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء (MEASURE PERFORMANCE) وجوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد.

وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد أن يشتمل كلا الجانبين الكمي والنوعي وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة من كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما، أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري التي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع... إلخ. إذ يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للاستراتيجية أي يقوم على التغذية العكسية (FEED BACK) وهي عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة. " أي نقل المعلومات حول تنفيذ الاستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى المسئول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسئول عن وضع الاستراتيجية وقد يكون ذلك على شكل تقارير

(REPORT) حول المجالات المختلفة للإدارة والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية والتي تستخدمها الإدارة العليا لإتخاذ القرارات الاستراتيجية أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية".

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطبيقا بينهما أم هناك اختلاف وهل هذا الاختلاف مقبول أو غير مقبول فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ونحاول

العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

خامسا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

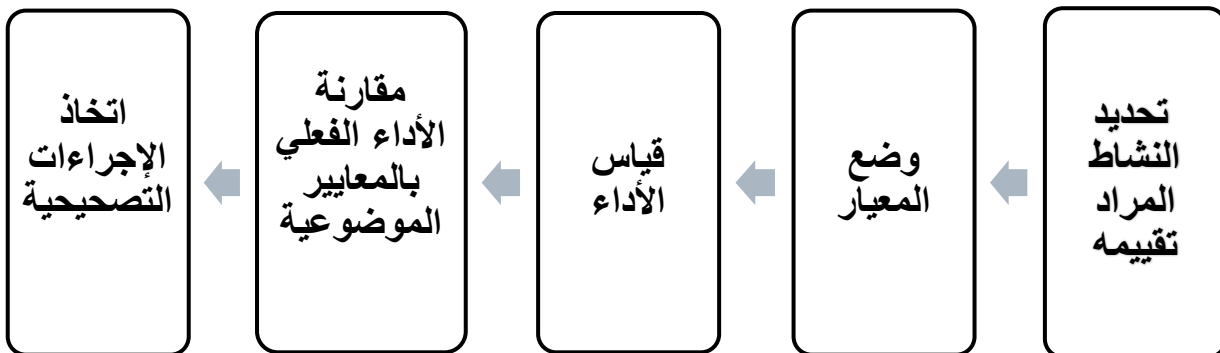
وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الاستراتيجية وفيها نصل إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.

- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ إجراءات تصحيحية.

إذا في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية (CORRECTIVE ACTION) و يكمن ذلك في البحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات، ... إلخ) للعمل على علاجه و تصحيحه بعد الكشف عن الأسباب الحقيقية، ولتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأسباب، إذا يتوجب عليها تصحيح الانحرافات في الأداء و يتوقف ذلك على معرفة السبب الحقيقي للانحراف هل تم بسبب خطأ في العملية أو بسبب خطأ في وضع المعايير.

مراحل الرقابة الاستراتيجية



الشكل رقم 1: يمثل مراحل الرقابة الاستراتيجية من إعداد الطالبات اعتمادا على مذكرة شحلاط أحلام، بنور ونام، "الرقابة

الاستراتيجية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة
سوناريك وحدة فرجيو"، رسالة الماجستير، كلية علوم الاقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، علوم تسيير، تخصص إدارة المالية، جامعة
عبد الحفيظ بوصوف ميله، ميله، 2022\2023، ص ص: 22-23.

المطلب الثامن: ابعاد الرقابة الاستراتيجية.

1_ المعايير:

1_ اولاً: مفهوم المعايير.

المعيار هو هدف او اداة تخطيطية تعبر عن غاية المطلوبة بلوغها وقد يعكس خطة او طريقة او اجراء يستخدم
لأداء نشاط معين، وقد يكون نهائياً تنتهي عنده مراحل التنفيذ وقد يكون وسيطاً يعكس النشاط السابق ويعتبر
بداية نشاط لاحق.

1_ ثانياً: شروط المعايير.

يجب ان يكون المعيار واضحاً ومفهوماً من المكلف بالرقابة وكذلك من المنفذ المطلوب ومنه التقيد به ويجب ان
تشمل المعايير على ما يلي:

الكم: عدد الوحدات المطلوبة للانجازها.

الكيف: يعبر عن مستوى الجودة المطلوبة تحقيقه في العمل.

الزمن: يعبر عن الوقت الذي من خلاله يجب انجاز العمل المطلوب من حيث كميته ونوعيه.

التكلفة: وتعبر عن الرقم المالي الذي يجب الا يتخطاه تنفيذ العمل المطلوب من الكم والجودة والزمن¹.

2_ قياس الأداء.

2_ أولاً: مفهوم قياس الاداء:

تعتبر جوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد،
وتتوقف فاعلية هذه الخطوة على دقة وصحة المعلومات حول الأداء الفعلي، وعلى إجراء القياس في الوقت
المناسب.

2_ ثانياً: خطوات قياس الاداء.

بعد تحديد معايير الأداء التي ترى المؤسسة أنها تفي باحتياجاتها، تأتي خطوة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير
المحددة، وهذه الخطوة تتضمن جانبين هما:

¹ عاهد باسم الفراء، مرجع سبق ذكره، ص ص: 40-41.

- قياس النتائج الفعلية للأداء وتحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة.
- توصيل البيانات والمعلومات إلى مراكز المسؤولية لتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب¹.

3_ تقييم الاستراتيجي.

الهدف من تقويم الاستراتيجية هو الكشف عن نقاط الخلل بها من خلال استخدام أربعة قواعد أساسية:

- التجانس: يجب أن تمثل الاستراتيجيات أهدافا وسياسات متجانسة لأنه في غير ذلك تبرز الصراعات التنظيمية.
- التوافق: يجب ربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بأهداف كل نشاط أو وظيفة، ثم العمل على تعزيز هذه الروابط بما يخدم استراتيجية المنظمة الكلية يشمل التوافق طريقة الاتصال والتعاون بين مختلف النشاطات.
- الجدوى التقويم الاستراتيجي من خلال الجدوى يسمح بمراجعة ما تملكه المنظمة من الإمكانيات والقدرات والمهارات والمواهب المطلوبة لتنفيذ استراتيجية معينة من خلال طرح التالي:
هل يمكن تنفيذ الاستراتيجية على أساس الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة في المنظمة؟
- الميزة التنافسية يجب أن تعمل الاستراتيجية على توفير مناخ مناسب يسمح بخلق ميزة تنافسية في نشاط من الأنشطة التي تمارسها المنظمة والتي سوف تجعلها تتفوق على مثيلاتها من المنظمات. امتلاك هذه الميزة يكون اما من خلال امتلاك عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، إمكانيات مادية معرفة مهارات فنية أو تقنية².

¹ براهمية ابراهيم، "محاسبة التسيير ودورها في الرقابة الاستراتيجية وترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة -"، شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، علوم التسيير، تخصص مالية والمحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2014|2015، ص:132.

² بن الموفق سهيلة، "محاضرات في مقياس الادارة الاستراتيجية"، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر - تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري، الجزائر، ص: 106.

4_ إدارة الموارد البشرية.

4_ أولاً: مفهوم الادارة الموارد البشرية.

هي نشاط إداري متعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوظيفهم والعمل على إستخدام هذه الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

4_ ثانياً: تنظيم إدارة الموارد البشرية:

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بوظائفها ومسؤوليتها، ينبغي وجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطتها داخل المؤسسة، ويتم ذلك على أساس إحتياجات وظروف العمل في المؤسسة.

تقسم أعمال هذه الإدارة على الأشخاص العاملين بها كل حسب تخصصه، ويمكن تقسيم هذه الإدارة إلى فروع متخصصة يهتم كل فرع بنشاط معين وهناك عدة عوامل يجب أخذها بعين الإعتبار عند إنشاء الجهاز التنظيمي:

• حجم المؤسسة وعدد العمال:

على حسب صغر أو كبر الشركة وعدد العاملين بها.

• التنظيم العام للمؤسسة:

حسب التقييم الجغرافي للمؤسسة اي لها فرع أم لا.

• مدى تنوع فئات العاملين:

أنواع وأصناف العاملين بالمؤسسة².

5_ النظام المعلومات.

5_ أولاً: تعريف نظام المعلومات:

هو عبارة عن دمج بين العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات، بغرض دعم الإدارة والمساعدة في اتخاذ القرارات.

5_ ثانياً: مكونات نظام المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من المكونات التالية:

¹ بن صغير نبيل، رياسين محمد أمين، " الرقابة على الموارد البشرية مع دراسة نموذجية لصنع بنطال _ مغنية _"، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، قسم تسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر، 2015|2016، ص 21.

² بن صغير نبيل، رياسين محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

- المدخلات: تتمثل في البيانات المختلفة التي يتم الحصول عليها سواء من داخل أو خارج المؤسسة؛
- المعالجة (الإجراءات): تمثل الإجراءات مجموعة من الأساليب والخطط الموضوعية لتحويل البيانات إلى معلومات للمستخدم، وهناك عدة طرق لمعالجة البيانات تبدأ من المعالجة البسيطة وحتى المعالجة الآلية المعقدة؛

المخرجات: وتتمثل في نتائج المعالجة في هذا النظام، وهي المعلومات المطلوبة من قبل المستفيد منها، وقد تكون في شكل تقارير أو جداول، إحصائيات، رسوم بيانية؛

- التغذية العكسية: حيث أن العديد من المخرجات قد تكون هي الأخرى مدخلات، بغرض معالجتها مرة أخرى، إذ تقوم التغذية العكسية بمتابعة وضبط أداء النظام من أجل تحقيق الفاعلية والكفاءة¹.

6- أدوات الرقابة الاستراتيجية.

رغم إمكانية استخدام الأساليب التقليدية للرقابة مثل أساليب التحليل المالي والأساليب الإحصائية والملاحظة الشخصية والتقارير الخاصة وأساليب مراجعة العمليات الإدارية في عملية الرقابة الاستراتيجية أيضاً إلا أنه توجد أساليب متعددة تختص بالرقابة الاستراتيجية.

ومن ضمن هذه الأساليب المقارنة بين السيناريوهات البيئية المخططة أو التي على أساسها تم القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي بمكوناته المختلفة وبين السيناريوهات البيئية التي تحدث فعلاً أثناء مرحلة التنفيذ ثم القيام بتعديل وترشيد السلوك الاستراتيجي ومكونات الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة في ضوء ما يحدث فعلاً وتحديث تلك السيناريوهات².

¹ عادل بن عطاء الله، "دور جودة نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات - برج بوعريش -"، شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص: 13-17.

² عاهد باسم الفراء، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

تعد الدراسات السابقة الرصيد المعرفي للباحثين في مجالات مختلفة ، فهي تزود الباحث بأفكار و مقاربات جديدة في بحثه، كما تمكنه من التعرف على المشكلات التي واجهت الدارسين قبله وتجنبه الوقوع فيها، و عليه سنعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث و التي تم رصدها و مراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا من رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكّمة، وبعض الكتب ، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض منهجية معالجة الموضوع ،وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم الدراسة .

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. دراسة سقراني خديجة، بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة سونلغاز بغرداية، 2021 – 2022.

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة ومحاوله معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل شركة سونلغاز - غرداية. و تم الاعتماد في دراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة المستعملة في شكل تحليل القوائم المالية.

حيث توصلت على النتائج من خلال الدراسة الميدانية وهي ان الشركة تعمل في تقييم مردودية العمال من خلال قياس مدى احترامهم للقوانين عن طريق اجراء رقابة دورية. ان هذه الرقابة تعبير كأداة لتقييم الاداء المتوازن في الشركة.

2. دراسة شحلاط أحلام وبنور ونام، الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة

الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة سوناريك وحدة

فرجيوة، 2022 – 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم الرقابة الإستراتيجية وعلاقته بتقييم الأداء المالي، الذي يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها ذلك في مختلف المستويات التنظيمية وتم إسقاط هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة سوناريك وحدة فرجيوة، وذلك بالاعتماد على الميزانية المالية حيث تم اختيار مدى كفاءة الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية. تم الاعتماد

على المنهج الوصفي التحليلي الاختبار وتحليل الفرضيات والوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن موقف أو ظاهرة موضوع الدراسة، خلال فترة زمنية قدرت بثلاثة سنوات (2021_2019) حيث توصلت الى عدة نتائج أهمها:

- ✓ تزداد فعالية نظام الرقابة الإستراتيجية كلما زادت جودة مخرجات التقارير المحاسبية ودقتها؛
- ✓ ان المؤسسة في وضعية مالية جيدة وهذا من خلال النتائج الخاصة بها والتي تظهر نتائج إيجابية خلال الفترة المدروسة من (2021_2019)؛
- ✓ المؤسسة متوازنة ماليا خلال الفترة المدروسة اعتمد مؤسسة سوناريك على نظام الرقابة الاستراتيجية وهذا ما يساعدها على اكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها؛
- ✓ تبين أن مؤسسة سوناريك تسعى إلى تطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية بكفاءة للاستفادة من كفاءة الأداء؛
- ✓ السعي إلى تحقيق شروط الرقابة الإستراتيجية الفعالة داخل المؤسسة.

3. دراسة محارب رزق محارب سعد، أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة (دراسة حالة: سلطة النقد الفلسطينية)، 2021.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة بالدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم تطبيق أداة الاستبيان على العاملين في سلطة النقد الفلسطينية؛ وقد تكون مجتمع الدراسة من (360) موظفة، وتكونت عينة الدراسة من (122) موظفًا يعملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوزيع (122) استبياناً؛ و تم استرداد (118) استبيان، بنسبة استرداد بلغت (96.72%) . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في الدراسة والحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، بالإضافة إلى وجود ترابط متكامل في ابعاد الرقابة الاستراتيجية مما يؤدي الى تعزيز فاعلية الالتزام بها. والالتزام الفعال بتطبيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية يعتبر وسيلة داعمة لتعزيز جودة تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية. وكذلك وجود أثر إيجابي لبعد قياس الأداء الفعلي على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية حيث تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الخطة الاستراتيجية الموضوعة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

1 دراسة: Gontse Makhaya and Nicholas Nhundu (2015), : Competition, barriers to entry and inclusive growth – Capitec case study.: South African Institute of International Affairs (SAIIA).

- المنافسة، وحواجز الدخول، والنمو الشامل في الخدمات المصرفية للأفراد: دراسة حالة كابيتك.
- هدفت الدراسة الى أثر دخول بنك كابيتك على قطاع البنوك في جنوب إفريقيا، باستخدام منهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على مقابلات شبه منظمة وتحليل وثائق رسمية، وشملت العينة بنك كابيتك، وركزت على فهم العوائق التي تواجه البنك.
- توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الدقيق والرقابة الاستراتيجية الصارمة ساعدا بنك Capitec على اختراق السوق الجنوب إفريقي، رغم وجود حواجز قوية، مما يؤكد دور الرقابة في تمكين النمو الشامل والتنافسية.

2 الدراسة:

Euclid Tsakalotos (1991).

: Alternative Economic Strategies: The Case of Greece, PhD Thesis, University of Oxford, United Kingdom.

- استراتيجيات اقتصادية بديلة دراسة حالة اليونان.
- هدفت الدراسة في تركيز على السياسات الاقتصادية التي اتبعتها اليونان، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالمقارنة بين بيانات وتقارير رسمية، وركز على تقييم البدائل الاقتصادية وتأثيرها على التنمية. ومن اهم النتائج هي:

- أن غياب الرقابة الاستراتيجية أدى إلى فشل بعض السياسات الاقتصادية البديلة في اليونان.
- أن فشل بعض الاستراتيجيات الاقتصادية البديلة في اليونان يعود لغياب الرقابة الاستراتيجية الكفيلة بتصحيح الانحرافات وتوجيه القرارات الاقتصادية بما يخدم الأهداف القومية.

3 الدراسة:

Anne S. pantazi, (1999)

Control of Strategic Alliances Pursuant to European Competition Law: A Case Study in the Telecommunications Sector, LLM Thesis, European University Institute, Italy, 1999.

- الرقابة على التحالفات الاستراتيجية وفقا لقانون المنافسة الأوروبي، دراسة حالة في قطاع الاتصالات.
- هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تطبيق قانون المنافسة الأوروبي على التحالفات بين شركات الاتصالات، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة المقارنة، من خلال تحليل وثائق قانونية وقرارات المفوضات الأوروبية دون استخدام عينة ميدانية. توصلت إلى أن القانون الأوروبي يوفر أدوات رقابية فعالة إلى حد

ما، لكنه يواجه صعوبات في مواكبة التغيرات المتسارعة في قطاع الاتصالات، مما يستدعي تحسين التنسيق بين الجهات التنظيمية.

المطلب الثالث: أوجه الاختلاف والتشابه:

الجدول (01): مقارنة الدراسات السابقة

البيان	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	المنهج المستخدم	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
الدراسة الحالية					عنوان الدراسة
الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية	مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية، سنة 2024-2025.	المنهج وصفي تحليلي	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 30.	\	\
الدراسات السابقة					عنوان الدراسة
دراسة سفراني خديجة، بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية	شركة سونلغاز بغرداية، 2021-2022.	المنهج الوصفي التحليلي	على شكل تحليل القوائم المالية.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث الأداة المستخدمة،	تشبهان في المنهج المستخدم.
دراسة شحلاط أحلام وبنور وفام، الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة سوناريك وحدة فرجية، 2022-2023.	المنهج الوصفي التحليلي	على شكل الميزانية المالية باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية خلال فترة زمنية قدرت بثلاثة سنوات (2019_2021)	تختلفان في أداة المستعملة والمكان زمان الدراسة.	تشبهان في المنهج المستخدم.
دراسة محارب رزق محارب سعد، أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحكومة في المؤسسات العامة	سلطة النقد الفلسطينية، 2021.	المنهج الوصفي التحليلي	استبيان لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (360) موظفة، وتكونت عينة الدراسة من	تختلفان في المكان زمان الدراسة، وكذلك تختلف في عينة الدراسة.	تشبهان في المنهج المستخدم، والأداة المستعملة.

		(122) موظفًا يعملون في المستويات الإدارية.			
في المنهج المستخدم.	يختلفان في أداة المستخدمة.	على شكل مقابلات شبه منظمة وتحليل وثائق رسمية	المنهج الوصفي التحليلي	South African Institute of International Affairs (SAIIA) , 2015.	Gontse Makhaya and Nicholas Nhundu , Competition, barriers to entry and inclusive growth
في المنهج المستخدم.	يختلفان في أداة المستخدمة، المكان وزمان الدراسة.	بالاعتماد على المقارنة بين بيانات وتقارير رسمية	المنهج الوصفي التحليلي	University of Oxford, United Kingdom. 1991	Euclid Tsakalotos , Alternative Economic Strategies
في المنهج المستخدم.	يختلفان في أداة المستخدمة.	على شكل تحليل وثائق قانونية وقرارات المفوضات الأوروبية	المنهج الوصفي التحليلي	European University Institute, Italy, 1999	Anne S. Pantazi , Control of Strategic Alliances Pursuant to European Competition Law

المصدر: من إعداد الطالبات

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والاستفادة منها.

من خلال تحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة الاستراتيجية بمختلف أبعادها، يمكن استخلاص جملة من أوجه التشابه والاختلاف التي تعزز الفهم النظري والتطبيقي لهذا الموضوع، كما تسمح بتحديد سبل الاستفادة منها في بناء إطار بحثي متكامل.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أظهرت التشابه بينهما درجة عالية من التقارب في عدد من الجوانب، أبرزها:

- دراسة نفس المفهوم الرقابة الاستراتيجية.
- الاعتماد على منهج وصفي تحليلي في جميع الدراسات.
- كل الدراسات تهتم في تحسين الاداء وتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء من خلال تبني رقابة الاستراتيجية صحيحة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

اختلفت في عدة محاور من أبرزها:

- **اختلاف السياقات الجغرافية والتنظيمية:** حيث ركزت كل من الدراسة الحالية ودراسين سابقتين على بيئة المؤسسات الجزائرية، بينما تناولت دراسة أخرى المؤسسة في فلسطين، في حين أجريت دراسات إضافية في سياقات دولية شملت مؤسسات في جنوب إفريقيا والمملكة المتحدة وبريطانيا، ما يعكس تبايناً في واقع الممارسات الرقابية من حيث الثقافة التنظيمية ودرجة النضج المؤسسي.
- تنوع في ادوات جمع البيانات.
- اختلفت في مدى قوة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والمتغيرات التنظيمية الأخرى.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

تتيح هذه الدراسات ودراسة الحالية على إمكانيات متعددة للاستفادة منها في إثراء البحث الحالي، ومن أبرز هذه الجوانب:

- بناء إطار نظري متكامل حول مفهوم الرقابة الاستراتيجية يشمل مختلف أبعادها.
- استخدام أبعاد الرقابة الاستراتيجية كأساس للدراسة الحالية.
- توضيح واقع الرقابة الاستراتيجية في قطاعات مختلفة.
- المساعدة في صياغة الفرضيات وتوجيه الجانب التطبيقي.

خاتمة الفصل

جاء هذا الفصل لتأطير الجانب النظري للدراسة من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرقابة الاستراتيجية، وبيان أبعادها، ووظائفها، ودورها نجاح المؤسسات، كما تم التطرق إلى تعريف الإدارة الاستراتيجية، وهي تعتبر الإطار العام أو النظام الشامل الذي تمارس في ظلله الرقابة الاستراتيجية.

وفي الشق الثاني من الفصل، تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرقابة الاستراتيجية، سواء في السياق المحلي أو الدولي، مما سمح برصد أوجه التشابه والاختلاف في تناول الموضوع. وقد أظهرت هذه الدراسات اتفاقاً واضحاً حول أهمية الرقابة الاستراتيجية، مع تنوع في التوجهات البحثية التي تناولت أبعاداً متعددة، كالبعد المالي، الاجتماعي، والتنظيمي.

وقد بينت المقارنة بين الدراسات قيمة الرقابة الاستراتيجية ليس فقط كوسيلة للضبط، بل كمدخل استراتيجي لدعم القرارات ورسم السياسات.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

في بيئة الأعمال الحديثة تعمل المؤسسات الاقتصادية دوماً على تغيير سياساتها الإستراتيجية بهدف تحقيق ما تصبوا إليه مستقبلاً، انطلاقاً من وضعها القائم وهذا التغيير يتطلب اتخاذ إجراءات وقرارات إدارية تكون عادةً بعد مرحلة أساسية تتمثل في قياس وتقييم الأداء، وهذا ما يسمى بالرقابة الاستراتيجية والتي تعتبر ذات أهمية بالغة في تحقيق الأهداف المرجوة، ولتجسيد هذا المفهوم وبغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي وسنعمل في هذا الفصل على إبراز مدى أهمية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية ALFAPIPE محورا للدراسة.

ومنه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE".

المبحث الثاني: واقع الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة صناعة الأنابيب - ALFAPIPE.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE".

المطلب الأول: تعريف المؤسسة:

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمّال بلغ 764 عامل. - وفي إطار التحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" ببنورة "غرداية"، ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجار "عناية" تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" "ALFA PIPE" برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حاليّا 915 عاملا.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دورًا اقتصاديا على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- تساهم في تموين أكبر مشاريع سوناطراك مثل: "G01- G02- GK1"
- تساهم كذلك في تموين مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.
- تدعّم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والرّي، وقطاع المحروقات، كما أنّها تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرّش.
- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عاملا، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالمساعدين، والأمن الداخلي، العمّال، المهندسون، المسيرين، هذا كله على الصّعيد المحلي.
- أمّا على الصّعيد الدولي تلعب دورا فعّالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصا بعد حصولها على شهادة الأيزو "ISO9100".

ثالثا: أهداف المؤسسة: تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفك العزلة عنها.
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجنبين من خلال التعريف بالمؤسسة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: "سوناطراك، سونلغاز، البناء، الري".

- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية.

- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل المواع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنوياً، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم بـ: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنها تسعى دائماً لتغطية السوق الداخلي وتلبية إحتياجات أكبر القطاعات: "سوناطراك، سونلغاز، مديرية الري"، كما أننا نجد أنشطة مختلفة منها:

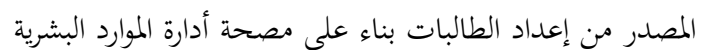
- بيع مشتقات الحديد للتجار والهواص والمقاولين.

- بيع منتجات الأنابيب المربعة، الطاؤلات الممزوجة والزوايا.

- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع المواع ذات الضّغط العالي.

- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجار "SIDER" أو تستوردها من الخارج كالألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفافات الحديدية حوالي 20 طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطوات إنتاجية "A.B.C. D" بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنها تعمل باستمرار حتى في أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية.

الشكل (2): الهيكل التنظيمي لشركة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE"



2. شرح الهيكل التنظيمي:

- مصلحة تسيير العاملين: مهمتها حفظ كل ما يتعلق بشؤون العاملين، دخول، خروج، تغيب، ... إلخ. كما تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالعامل منذ دخوله للمؤسسة في اليوم الأول وحتى خروجه إلى التقاعد، وهي تضم ثلاث خلايا: خلية دراسات التوظيف والتكوين، خلية طب العمل، خلية تسيير العاملين.

(أ) خلية دراسات التوظيف والتكوين: تقوم هذه الخلية بدراسات ملفات التوظيف، فعندما يتقدم شخص بطلب عمل تقوم هذه الخلية المكونة من عاملين بدراسة ملفه ومطابقة ذلك على احتياجات المؤسسة من مناصب عمل، كما تقوم هذه الخلية بدراسة ملفات التكوين المهني في مختلف التخصصات.

(ب) خلية طب العمل: لهذه الخلية دور حساس على مستوى المؤسسة، فهي الخلية التي تقوم باستقبال العاملين عند أول خطوة لهم في المؤسسة فهي تعطي الموافقة أو عدم الموافقة للعامل بالنسبة لمنصب عمله وذلك بعد إجراء الفحوصات الطبية، كما تقوم هذه الخلية بمعالجة العمال داخل المؤسسة والسهر على سلامتهم، فهي مهمة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها.

(ج) خلية تسيير العاملين: تتكون هذه الخلية من رئيس إضافة إلى خمسة مسيرين، فهي تقوم بحساب أيام العمل وهذا لدفع الأجرة لكل عامل حسب الأيام التي عملها في المؤسسة، فهذه الخلية لها دورها الأساسي في المؤسسة فهي تعتبر لب المؤسسة.

المبحث الثاني: واقع الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة صناعة الأنابيب-ALFAPIPE .

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

كۆن مجتمع الدراسة من إداري مؤسسة "ALFA PIPE" بولاية غرداية وقد تم اختيار عينة ميسرة من هذا المجتمع شملت عينة من المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، بإجمالي 30 مسؤول في المؤسسة.

ثانياً: أدوات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختيار فرضياتها تم:

1- تصميم الاستبيان بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة، تسعى هذه لقياس الرقابة الاستراتيجية.

ثالثاً: هيكل الاستبيان ومجتمع الدراسة:

هيكل الاستبيان: تتضمن استمارة الاستبيان 30 سؤالاً موزعة محورين كما يلي:

الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، واحتوت على خمس فقرات، (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة)، والتي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.

الجزء الثالث: متعلق بمجالات الرقابة يتكون من 06 مجالات.

الجدول رقم (02): يوضح مضمون الاستبيان

المجال	رقم العبارات
المعايير الاستراتيجية ونجاح الرقابة الاستراتيجية	(05 -01)
قياس الاداء الفعلي ونجاح الرقابة الاستراتيجية	(05-01)
التقييم الاستراتيجي بما يحتويه من مقارنة للأداء الفعلي والقيام بالعمل التصحيحي ونجاح الرقابة الاستراتيجية.	(05-01)
ادارة الموارد البشرية ونجاح الرقابة الاستراتيجية	(05-01)
نظم المعلومات الادارية ونجاح الرقابة الاستراتيجية	(05-01)
ادوات الرقابة ونجاح الرقابة الاستراتيجية	(05-01)

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الاستبيان

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

اولا: المعالجة الإحصائية للدراسة.

بهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها 6 وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26.

لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة. التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات وقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

اختبار كولومجروف - سمرنوف (Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

ثانياً: معاملات الثبات الخاص بالمتغيرات الدراسة

1. معاملات الثبات الخاص بالاستبيان ككل:

الجدول رقم (03): معاملات الثبات لاستبيان ككل

البيان	قيمة ألفا كومباخ
الاستبيان ككل	0.876

المصدر: من اعداد الطالبات اعتماداً مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول رقم (3) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.87) كما تراوحت معاملات الثبات لاستبيان ككل بين حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (75%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات قوي جداً يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

2. معاملات الثبات الخاص بمجالات الدراسة

الجدول رقم (04): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة ألفا كومباخ
المجال الأول	0.833
المجال الثاني	0.803
المجال الثالث	0.809
المجال الرابع	0.867
المجال الخامس	0.844
المجال السادس	0.807

المصدر: من اعداد الطالبات اعتماداً مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول رقم (4) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث كانت محصورة بين (0.807-0.867) بين الثبات للمحاور بين حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (75%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات قوي جداً يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

2. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون وذلك بحساب معاملات الارتباط بين مجالات الرقابة

الجدول رقم (5): يبين معاملات الارتباط بين كل مجالات الرقابة

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المعايير الاستراتيجية ونجاح الرقابة الاستراتيجية	0.755**	0.00
قياس الاداء الفعلي ونجاح الرقابة الاستراتيجية	0.859**	0.00
التقييم الاستراتيجي بما يحتويه من مقارنة للأداء الفعلي والقيام بالعمل التصحيحي ونجاح الرقابة الاستراتيجية.	0.836**	0.00
ادارة الموارد البشرية ونجاح الرقابة الاستراتيجية	0.593**	0.01
نظم المعلومات الادارية ونجاح الرقابة الاستراتيجية	0.667**	0.00
ادوات الرقابة ونجاح الرقابة الاستراتيجية	0.835**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبات اعتمادا مخرجات SPSS 26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت موجبة وقوية وكانت محصورة بين (0.593, 0.885) وهي درجة مرتفعة ومستوى دلالة إحصائية (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05).

وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معاملات الارتباط المجالات، حيث أن: معامل الارتباط والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان.

3. توزيع البيانات:

تم إجراء اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (06): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور

عنوان المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
المعايير الاستراتيجية ونجاح الرقابة الاستراتيجية	0.110	0.200
قياس الاداء الفعلي ونجاح الرقابة الاستراتيجية	0.134	0.190
التقييم الاستراتيجي بما يحتويه من مقارنة للأداء الفعلي والقيام بالعمل التصحيحي ونجاح الرقابة الاستراتيجية	0.134	0.198
ادارة الموارد البشرية ونجاح الرقابة الاستراتيجية	0.135	0.167
نظم المعلومات الادارية ونجاح الرقابة الاستراتيجية	0.163	0.148
ادوات الرقابة ونجاح الرقابة الاستراتيجية	0.118	0.200
المعايير الاستراتيجية ونجاح الرقابة الاستراتيجية	0.131	0.200

المصدر: من اعداد الطالبات اعتمادا مخرجات SPSS 26

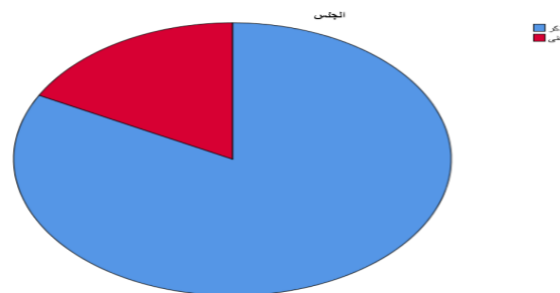
من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن قيمة Z للمجالات تساوي (0.110-0.163)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.167-0.200) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z أكبر من مستوى الدلالة وعليه يتضح من الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع أكبر من (0.05) أي ($\text{Sig} < 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

ثالثا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة.

1 توزيع أفراد العينة تبعا للجنس:

جدول رقم (07): توزيع عينة دراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	82.20%
أنثى	05	17.20%
المجموع	30	100%



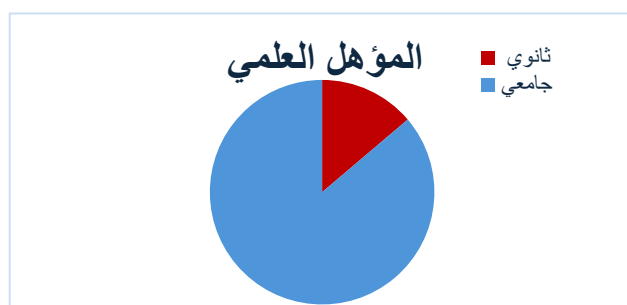
المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج SPSS 26 الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة % 82.20 من مجموع المستجوبين بينما بلغت نسبة الإناث في العينة % 17.20 وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات الاقتصادية حيث يستقطب الذكور لشغل هذا النوع من العمل. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث، وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي وتمكينه من تحمل المسؤولية وأعمال الشاقة بالمؤسسة محل الدراسة.

2 توزيع أفراد العينة تبعا حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (08): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي.

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	5	%13.80
جامعي	25	%86.20
المجموع	30	%100



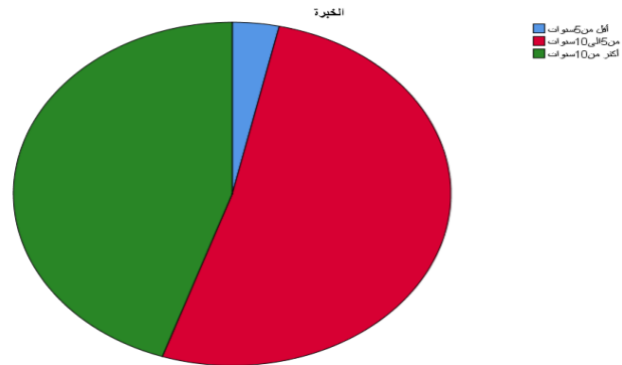
المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج SPSS 26 الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم جامعين بنسبة 86.20% من مجموع المستجوبين بينما بلغت نسبة ثانوي في العينة 13.80% وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات الاقتصادية حيث يستقطب فئة الجامعين لشغل هذا النوع من العمل. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد اشخاص ذو شهادة جامعية أكثر من مستوى الثانوي.

3 توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة:

الجدول رقم (09): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة

الفئة بالسنوات	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	2	3.4%
6-10 سنوات	15	51.7%
أكثر من 15 سنوات	13	4.4%
المجموع	30	100%



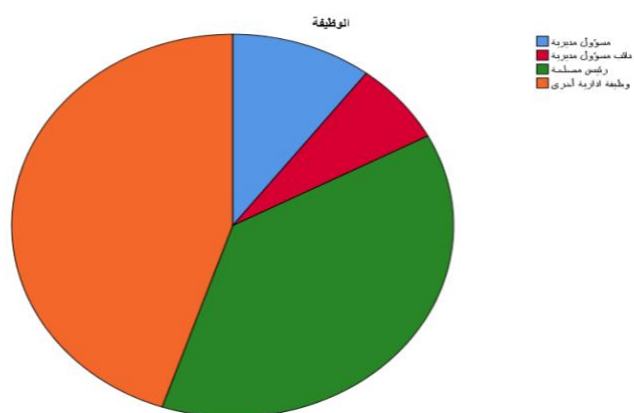
المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss 26 الشكل رقم (05): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنة، بنسبة أن 51.7% من العينة، تليها الدرجة م أكثر من 15 سنوات سنة وأقل من 5 سنوات بنسبة 3.4% ثم تليها 4.4% وهذا ما يساعدنا على الإجابة على الأسئلة الخاصة بالدراسة.

4 توزيع أفراد العينة تبعا الوظيفة:

الجدول رقم (10): توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة
مسؤول المندوبة	4	10.30%

نائب مسؤول	2	6.9%
رئيس المصلحة	11	37.90%
وظيفة ادارية أخرى	13	44.80%
المجموع	30	100%



المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss26 الشكل رقم (06): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم رئيس المصلحة ووظيفة ادارية أخرى، إذ أن 44.80% و 37.90% من العينة لهما نسب متقاربة وهي كبيرة تم تليها مسؤول المندوبة ونائبة نسب متقاربة وهي ضعيف.

المطلب الثالث: متوسطات والانحرافات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (11): متوسطات والانحرافات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	المجالات
0.70	3.66	المعايير الاستراتيجية ونجاح الرقابة الاستراتيجية
0.81	3.42	قياس الاداء الفعلي ونجاح الرقابة الاستراتيجية
0.78	3.54	التقييم الاستراتيجي بما يحتويه من مقارنة للأداء الفعلي والقيام بالعمل التصحيحي ونجاح الرقابة الاستراتيجية.

0.82	3.69	ادارة الموارد البشرية ونجاح الرقابة الاستراتيجية
0.75	3.75	نظم المعلومات الادارية ونجاح الرقابة الاستراتيجية
0.86	3.20	ادوات الرقابة ونجاح الرقابة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي بالنسبة لمجالات الرقابة الاستراتيجية جاءت محصورة بين 3.20, 3.75 والانحراف المعياري محصور بين 0.70, 0.86 بناء على آراء المستجوبين، وهذا ما يفسر أن مجالات الرقابة جاءت بدرجة موافق مما يسهل مناقشة الفرضيات.

المطلب الرابع: مناقشة الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

تتوفر المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية على متطلبات الرقابة الاستراتيجية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوفر المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية على متطلبات الرقابة الاستراتيجية.

الفرضية البديلة H_1 : تتوفر المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية على متطلبات الرقابة الاستراتيجية.

الجدول رقم (12): مناقشة الفرضية الأولى

تتوفر المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية على			متطلبات الرقابة الاستراتيجية
قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
31.994	28	0.00	الاستبيان كامل

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج SPSS26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $t = 31.994$ ودرجة الحرية 28 أما بالنسبة لمستوى الدلالة فهو 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية والتي مفادها أن المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية تتوفر على متطلبات الرقابة الاستراتيجية.

الفرضيات الفرعية:

أ- تتوفر المعايير الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الفرضية الفرعية الأولى:

تتوفر المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية على متطلبات الرقابة الاستراتيجية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوفر المعايير الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية..

الفرضية البديلة H_1 : تتوفر المعايير الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الجدول رقم (13): مناقشة فرضية الفرعية الأولى

أ-تتوفر المعايير الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.			
اختبار T	المتوسطات الحسابية	انحرافات المعيارية	مستوى الدلالة
6.262	3.6655	0.70725	0.00

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج SPSS26

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية، تتمحور الفرضية الفرعية الأولى حول مدى توفر المعايير الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية، وبشكل خاص فيما يتعلق بـبعد الرقابة الاستراتيجية. تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن قيمة اختبار T بلغت 6.262، وهي قيمة مرتفعة نسبياً، كما أن المتوسط الحسابي لـبعد الرقابة الاستراتيجية بلغ 3.6655، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (المقدر عادة بـ 3 في الدراسات الاجتماعية)، ما يدل على وجود تقييم إيجابي نسبياً من طرف أفراد العينة حول توفر هذا البعد داخل المؤسسة. أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.70725، مما يشير إلى درجة تشتت معتدلة في إجابات المفحوصين بين مجال تتوفر المعايير الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية. وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 تتوفر المعايير الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الفرضية الفرعية الثانية:

ب-يتوفر قياس الأداء الفعلي بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوفر قياس الأداء الفعلي بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية الفرضية البديلة H_1 : تتوفر قياس الأداء الفعلي بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الجدول رقم (14): مناقشة فرضية الفرعية الثانية

يتوفر قياس الأداء الفعلي بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية			
اختبار T	المتوسطات الحسابية	انحرافات المعيارية	مستوى الدلالة

0.00	0.81	3.4253	3.010	
------	------	--------	-------	--

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج SPSS26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار $T (3.010)$ تشير إلى وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الفرضي والمتوسط المحسوب، حيث أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.00$) أقل من 0.05، مما يعني أن النتيجة ذات دلالة إحصائية ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بين مجال يتوفر قياس الأداء الفعلي بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية حيث بلغ نسبة (85%) عند مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي قبول $H1$ الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية $H0$ يتوفر قياس الأداء الفعلي بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

ج- يتوفر التقييم الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تتوفر المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية على متطلبات الرقابة الاستراتيجية.
الفرضية الصفرية $H0$: لا التقييم الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية..
الفرضية البديلة $H1$: التقييم الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الجدول رقم (15): مناقشة فرضية الفرعية الثالثة

الرقابة الاستراتيجية				التقييم الاستراتيجي
مستوى الدلالة	انحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	إختبار T	بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.
0.00	0.78	3.5	3.416	

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج SPSS26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار $T (3.416)$ تشير إلى أن الفارق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي ذو دلالة إحصائية، وذلك لأن مستوى الدلالة ($Sig = 0.00$) أقل من 0.05، مما يعني أن النتائج معنوية ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بين مجال تتوفر المعايير الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية. حيث بلغت نسبة (83%) عند مستوى الدلالة (0.00) على التوالي وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي قبول الفرضية البديلة $H1$ ورفض الفرضية الصفرية $H0$ التقييم الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

ث- تساهم إدارة الموارد البشرية في الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا تساهم إدارة الموارد البشرية في الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية..

الفرضية البديلة H_1 : تساهم إدارة الموارد البشرية في الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الجدول رقم (16): مناقشة فرضية الرابعة

الرقابة الاستراتيجية				تساهم إدارة الموارد البشرية في الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.
إختبار T	المتوسطات الحسابية	انحرافات المعيارية	مستوى الدلالة	
4.014	3.69	0.82	0.001	

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج SPSS26

من خلال الجدول قيمة $T = 4.014$ تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي، مما يعكس أن هذه النتيجة ليست عشوائية. بين مجال تتوفر المعايير الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية. حيث بلغا نسبة (53%) عند مستوى الدلالة (0.01) على التوالي وخو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 تتوفر المعايير الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

ج- تتوفر نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

تتوفر نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية..

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوفر نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الفرضية البديلة H_1 : تتوفر نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الجدول رقم (17): مناقشة فرضية الخامسة

الرقابة الاستراتيجية				تتوفر نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.
إختبار T	المتوسطات الحسابية	انحرافات المعيارية	مستوى الدلالة	
6.709	3.75	0.75	0.01**	

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج SPSS26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة: $T = 6.709$ تعكس وجود فرق معنوي كبير بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي، مما يدل على أن توفر نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة ليس أمرًا عشوائيًا، بل يُنظر إليه كواقع فعلي وملحوس من قبل المبحوثين. بين مجال تتوفر نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية. حيث بلغا نسبة (67%) عند مستوى الدلالة (0.01) على التوالي وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 تتوفر نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

الفرضية الفرعية السادس:

تتوفر أدوات الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.
الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوفر المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية على متطلبات الرقابة الاستراتيجية.
الفرضية البديلة H_1 : تتوفر المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية على متطلبات الرقابة الاستراتيجية.
الجدول رقم (18): مناقشة فرضية السادس.

الرقابة الإستراتيجية				تتوفر أدوات الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.
إختبار T	المتوسطات الحسابية	انحرافات المعيارية	مستوى الدلالة	
2.073	3.28	0.86	0.00	

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج SPSS26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة: $T = 2.073$ تشير إلى وجود فرق معنوي بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي، ولو أنه فرق متوسط القوة مقارنة بفرضيات أخرى ذات T أعلى، حيث بلغا نسبة (67%) عند مستوى الدلالة (0.01) على التوالي وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 تتوفر أدوات الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية.

خاتمة الفصل:

في الختام يمكن القول إن هذه الدراسة هدفت الى التعرف على تطبيق الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة الاقتصادية. باعتبار أن المفهوم له أهمية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف تطبيق الرقابة الاستراتيجية من خلال أبعاده.

ولتحقيق تلك الأهداف تم استعراض عموميات الرقابة الاستراتيجية من مفهوم، أهمية، أبعاد، وتم التطرق كذلك إلى بعض الدراسات السابقة للاستفادة منها.

وقد تمت دراسة الحالة من خلال أداتي الاستبيان من أجل محاكاة الجانب التطبيقي من خلال دراسة الحالة وذلك من لمعرفة مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة .

خاتمة

خاتمة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بالتعرف عن واقع الرقابة الإستراتيجية في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية ، حيث توصلنا إلى أن الرقابة الإستراتيجية تقوم على مقارنة الأداء المتحقق بوضع معايير للتقييم وتحديد الانحرافات، واتخاذ الاجراءات الوقائية أو التصحيحية للأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة، كما حاولنا تحديد الواقع بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، و كان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية الرقابة الاستراتيجية و التي تقوم بقياس الأداء الفعلي للنشاط و يتم تحديد مدى النجاح في تحقيق الخطة ، وهذا الذي أدى بالشركات لانتهاجها لما لها من دور رئيسي ومؤثر على كافة وظائف المؤسسة، مما يؤدي إلى التقليل من الخسائر ومراجعة الخطط وتحليل الفرص بفضل الرقابة مع العلم أن النشاط الناجح تكون ذا كلفة عالية وهذا لتحقيق الأهداف ومواجهة التهديدات.

وبعد القيام بالدراسة الميدانية في المؤسسة تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات تتمثل في:

- تعتمد المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية على معايير استراتيجية واضحة تدعم توجهاتها المستقبلية.
- تتبنى المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية آليات فعالة لقياس أدائها الفعلي بشكل دوري.
- تولي المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية أهمية خاصة للتقييم الاستراتيجي كأداة لتحسين أدائها وتوجيه قراراتها.
- تلعب إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية دورا محوريا في دعم الرقابة الاستراتيجية.
- تستند المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية إلى نظم معلومات إدارية متكاملة تساهم في دعم القرارات الاستراتيجية.
- تستعين المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية بمجموعة متنوعة من أدوات الرقابة الاستراتيجية لضمان فعالية الأداء وتحقيق الأهداف.

الاقتراحات: بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع الاقتراحات والحلول التي من الممكن أن تساعد مؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية في تحسين أدائها، وتتمثل فيما يلي:

__ الاهتمام بتحفيز وتدريب العاملين وتأهيلهم أكثر عن طريق ارسالهم لدورات فنية خارجية لتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية بشكل أفضل والاستفادة من مزاياه في زيادة الكفاءة بالأداء ومحاوله استخدام التقنيات الحديثة، وهذا بدوره يزيد من إنتاجية المؤسسة وبجودة عالية.

__ ضرورة تشكيل فريق عمل يعتمد النموذج العملي، لقياس الأداء فضلا عن استطلاع آراء المديرين وفرق العمل للشركة لتحديد ذلك واستخدام مقاييس أداء جيدة تنبع من داخل أقسام المؤسسة ويساهم في تحقيق الأهداف التي على أساسها تتخذ القرارات اللازمة من خلال إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.

__ زيادة اهتمام الشركة بالتزاماتها المعيشية اتجاه المجتمع وهذا يزيد من فاعلية المسؤولية الاجتماعية لها.

__ تطوير نظام الاتصال بين وحدات المؤسسة، لما له من فائدة في التنسيق والانسجام اثناء تطبيق معايير الرقابة الاستراتيجية.

__ وجوب استخدام التقنيات الحديثة للرقابة الإستراتيجية داخل المؤسسة.

توصيات الدراسة:

من بين الآفاق المستقبلية التي ننصح بتناولها في المستقبل لمواصلة البحث في هذا المجال ما يلي:

✓ أثر الرقابة الاستراتيجية على اداء المؤسسة.

✓ معايير الرقابة الاستراتيجية.

✓ إمكانية تطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- ✓ بلال خلف السكارنة، " التخطيط الإستراتيجي "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- ✓ سعد غالب ياسين " الإدارة الدولية "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- ✓ عبد السلام أبو قحف، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية "، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، الطبعة الأولى، مصر، 1997.
- ✓ علي محمد منصور، " مبادئ الإدارة "، مجموعة الليل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- ✓ نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، " الإدارة الإستراتيجية "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.

ثانياً: المجلات.

- ✓ بلوم السعيد، زردومي أحمد، " الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية "، مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهيري قسنطينة، المجلد: 29، العدد: 02، سبتمبر 2018.
- ✓ سالم محمد الحبابي، " أثر الرقابة الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة الأخطار وأزمات الأعمال، جامعة قطر، المجلد: 05 العدد: 02، 2024.

ثالثا: المذكرات والرسائل الجامعية.

- ✓ بن صغير نبيل، رياسين محمد أمين، " الرقابة على الموارد البشرية مع دراسة نموذجية لصنع بنطال _ مغنية _"، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، قسم تسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر، 2015|2016.
- ✓ بن الموفق سهيلة، " محاضرات في مقياس الادارة الاستراتيجية"، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر – تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة قسنطينة 2 – عبد الحميد مهري، الجزائر.
- ✓ سما علي سليطين، " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات"، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في الساحل السوري، شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2006/2007.
- ✓ شحلاط أحلام، بنور وئام، " الرقابة الاستراتيجية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة سوناريك وحدة فرجيوة"، رسالة الماستر، كلية علوم الاقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، علوم تسيير، تخصص إدارة المالية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، ميلة، 2022\2023.
- ✓ عاهد بسام الفراء، " الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة بقطاع غزة"، شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2015.
- ✓ عادل بن عطاء الله، "دور جودة نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوعرييج -"، شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019.
- ✓ قريو جمال، " دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية والنحاسية فرع البليدة، شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع والمنظمات والمنجمنت، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية، 2015/2016.

قائمة المراجع

- ✓ لوط موسى، براشمي نصر الدين، " دور الرقابة الإستراتيجية في إكساب المنظمة ميزة تنافسية "، دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري تيسمسيلت، شهادة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي تيسمسيلت، تيسمسيلت، 2017\2018.
- ✓ محارب رزق محارب سعد، " أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحكومة في المؤسسات العامة (دراسة حالة: سلطة النقد الفلسطينية) "، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس - فلسطين، 1442هـ\2021م.
- ✓ مرضية بن مير، " أثر الرقابة الاستراتيجية على تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة (GGLS) بورقلة"، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2015.

Correlations

		الجنس	المؤهل العلمي	الخبرة	الوظيفة
الجنس	Pearson Correlation	1	-.347-	-.175-	.302
	Sig. (2-tailed)		.065	.364	.112
	N	30	30	30	30
المؤهل العلمي	Pearson Correlation	-.347-	1	-.241-	-.138-
	Sig. (2-tailed)	.065		.208	.475
	N	30	30	30	30
الخبرة	Pearson Correlation	-.175-	-.241-	1	.061
	Sig. (2-tailed)	.364	.208		.755
	N	30	30	30	30
الوظيفة	Pearson Correlation	.302	-.138-	.061	1
	Sig. (2-tailed)	.112	.475	.755	
	N	30		30	30

Correlations

		v1	v2	v3	v4	v5	v6
v1	Pearson Correlation	1	.651**	.697**	.248	.283	.517**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.194	.137	.004
	N	30	30	30	30	30	30
v2	Pearson Correlation	.651**	1	.702**	.350	.478**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.062	.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30
v3	Pearson Correlation	.697**	.702**	1	.481**	.357	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.008	.057	.001
	N	30	30	30	30	30	30
v4	Pearson Correlation	.248	.350	.481**	1	.328	.329
	Sig. (2-tailed)	.194	.062	.008		.083	.081

	N	30	30	30	30	30	30
v5	Pearson Correlation	.283	.478**	.357	.328	1	.692**
	Sig. (2-tailed)	.137	.009	.057	.083		.000
	N	30	30	30	30	30	30
v6	Pearson Correlation	.517**	.695**	.569**	.329	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.001	.081	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha "	N of Items
-.063-	4

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الجنس	8.4483	1.256	.063	-.147 ^{-a}
المؤهل العلمي	7.7586	1.618	-.317-	.199
الخبرة	7.2069	1.241	-.084-	.045
الوظيفة	5.4483	.328	.178	-1.218 ^{-a}

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
توضع معايير قياس الأداء الأول انطلاقاً من رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها	32.5172	45.973	.379	.809
تمتاز معايير التقييم بإمكانية قياسها	32.6207	43.244	.392	.808
تمتاز المعايير بالمرونة ومرتبطة بالتغيرات البيئية ككل	32.6552	39.591	.619	.783
يتم تحديث وتطوير المعايير من طرف فرق العمل	32.7241	40.778	.531	.793
تمتاز المعايير بالوضوح	33.5517	37.256	.667	.776

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تقوم الجهة المختصة بالرقابة الإستراتيجية بقياس الأداء بصورة منتظمة	27.0000	44.214	.515	.803
تتابع الأنشطة والنتائج الهامة بغض النظر عن صعوبة القياس	27.1724	45.576	.336	.824

لا تخضع عملية القياس إلى الحكم الشخصي.	27.6207	38.672	.695	.778
توجد مجالات أداء محددة في المؤسسة يتم الاعتماد عليها	27.4138	39.251	.722	.775
يساعد قياس الأداء على معرفة مدى عمل المؤسسة بطريقة صحيحة.	27.1034	41.525	.673	.784

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتم مقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع	24.7241	31.635	.533	.797
تكشف الأخطاء قبل وقوعها	25.4138	30.180	.588	.789
يتم الإبلاغ عن الانحرافات	24.6552	31.734	.454	.808
يتم القيام بتصحيح الانحراف في حال وجوده	24.7586	35.261	.249	.830
يبحث عن الأسباب التي أدت للانحراف من خلال تشخيصه من جوانب مختلفة	24.7931	27.813	.760	.761

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المجال 1	المجال 2	المجال 3	المجال 4	المجال 5	المجال 6
N		30	30	30	30	30	30
Normal Parameters ^a b	Mean	3.6655	3.4253	3.5431	3.6940	3.7543	3.2888
	Std. Deviation	.70725	.81112	.78368	.82008	.75702	.86027
Most Extreme Differences	Absolute	.110	.134	.135	.163	.118	.131
	Positive	.081	.134	.135	.076	.084	.131
	Negative	-.110-	-.078-	-.078-	-.163-	-.118-	-.092-
Test Statistic		.110	.134	.135	.163	.118	.131
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.199 ^c	.187 ^c	.048 ^c	.200 ^{c, d}	.200 ^{c, d}

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجنس	30	1.1724	.38443	.07139
المجال 1	30	3.6655	.70725	.13133
المجال 2	30	3.4253	.81112	.15062
المجال 3	30	3.5431	.78368	.14552
المجال 4	30	3.6940	.82008	.15228
المجال 5	30	3.7543	.75702	.14058
المجال 6	30	3.2888	.86027	.15975

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الجنس	16.424	28	.000	1.17241	1.0262	1.3186
المجال 1	27.910	28	.000	3.66552	3.3965	3.9345

المجال 2	22.741	28	.000	3.42529	3.1168	3.7338
المجال 3	24.347	28	.000	3.54310	3.2450	3.8412
المجال 4	24.257	28	.000	3.69397	3.3820	4.0059
المجال 5	26.707	28	.000	3.75431	3.4664	4.0423
المجال 6	20.587	28	.000	3.28879	2.9616	3.6160

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المجال 1	30	3.6655	.70725	.13133
المجال 2	30	3.4253	.81112	.15062
المجال 3	30	3.5431	.78368	.14552
المجال 4	30	3.6940	.82008	.15228
المجال 5	30	3.7543	.75702	.14058
المجال 6	30	3.2888	.86027	.15975

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المجال 1	27.910	28	.000	3.66552	3.3965	3.9345
المجال 2	22.741	28	.000	3.42529	3.1168	3.7338
المجال 3	24.347	28	.000	3.54310	3.2450	3.8412
المجال 4	24.257	28	.000	3.69397	3.3820	4.0059
المجال 5	26.707	28	.000	3.75431	3.4664	4.0423
المجال 6	20.587	28	.000	3.28879	2.9616	3.6160

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستبيان	30	3.5632	.59974	.11137

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاستبيان	31.994	28	.000	3.56322	3.3351	3.7913

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	25	82.8	82.8	82.8
أنثى	5	17.2	17.2	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي مستوى	5	13.8	13.8	13.8
مستوى جامعي	25	86.2	86.2	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

الملاحق

Valid	سنوات 5 من أقل	2	3.4	3.4	3.4
	سنوات 10 الى 5 من	15	51.7	51.7	55.2
	ت				
	أكثر	13	44.8	44.8	100.0
	سنوات 10 من				
	Total	30	100.0	100.0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مسؤول مديرية	4	10.3	10.3	10.3
	نائب مسؤول	2	6.9	6.9	17.2
	مديرية				
	رئيس مصلحة	11	37.9	37.9	55.2
	وظيفة ادارية أخرى	13	44.8	44.8	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

1	تقوم الجهة المختصة براقية الاستراتيجية 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 تعتمد عليها المؤسسة				
5	يساعد قياس الأداء على معرفة مدى عمل المؤسسة بطريقة صحيحة.				

المجال الثالث: التقييم الإستراتيجي بما يحتويه من مقارنة الأداء الفعلي والقيام بالعمل التصحيحي ونجاح الرقابة الاستراتيجية.

1	تتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأداء المتوقع				
2	تكشف الأخطاء قبل وقوعها				
3	يتم الإبلاغ عن الانحرافات				
4	يتم تصحيح الانحراف في حال وجوده				
5	يبحث عن الأسباب التي أدت للانحراف من خلال تشخيص من جوانب مختلفة				

المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية ونجاح الرقابة الاستراتيجية.

1	يوجد ضمن هيكلية المؤسسة مسمى خاص برقابة الاستراتيجية				
2	يوجد جسم إداري محدد مسؤول عن متابعة تطبيق الاستراتيجية				
3	يوجد وصف وظيفي للرقابة الاستراتيجية				
4	يتم تحديد احتياجات العاملين في مجال الرقابة الاستراتيجية				
5	يوجد نظام لتقويم أداء العاملين في المجال الرقابة الاستراتيجية				

المجال الخامس: نظم المعلومات الإدارية ونجاح الرقابة الاستراتيجية.

الاستبيان

1	لدى المؤسسة نظام لتوفير معلومات اللازمة لأغراض الرقابة الاستراتيجية				
2	تتوفر المؤسسة المستلزمات التقنية (تكنولوجيا المعلومات) اللازمة لظم المعلومات الإدارية.				
3	لدى المؤسسة المستلزمات البشرية اللازمة لنظام المعلومات الإدارية.				
4	يتم عمل استراتيجية لتطوير نظم المعلومات بالمؤسسة.				
5	تتوفر المؤسسة على نظام امن لعدم اختراق الأنظمة الحوسبة.				
المجال السادس: أدوات الرقابة ونجاح الرقابة الاستراتيجية.					
1	تتوفر المؤسسة على أدوات رقابة حديثة				
2	تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابية				
3	يستخدم نموذج أصحاب المصالح كأداة للرقابية				
4	يستخدم أسلوب السيناريوهات كأداة للرقابة				
5	تستخدم الموازنات كأداة للرقابية				

الأداء المتوازن: أداة تترجم بواسطتها رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أبعاد أساسية (الأداء المالي، رضا العملاء كفاءة الأداء التشغيلي، التعليم والنمو).