

Effect of Strategic Control to Avoid the Strategic Pitfalls

تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية

أ.م.د. محمد حسين علي حسين الجنابي / كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية

drhussain@uomustansiriyah.edu.iq

الباحث/ بان رائد عبد الله العامري

ban93.raid@gmail.com



OPEN ACCESS



P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received: 28/8/2019

Accepted: 10/10/2019

مستخلص البحث

حددت لهذه الدراسة مجالات البحث الفكري والتطبيقي في متغيرات رئيسة (الرقابة الاستراتيجية والمزالق الاستراتيجية) عبر ابعاد ومتغيرات فرعية ووجدت في ديوان الرقابة المالية الاتحادي بيئة التطبيق الملائمة كونه الاكثر عناية في مجال الرقابة بكافة انواعها، وامكانية التحليل والتفسير العلمي لما افترضته الدراسة من علاقة وتأثير واقعة بين متغيراتها بعد استرجاع (125) استمارة استبانة من اصل (148) نسخة وزعت الي قيادة هذه المؤسسة المهنية بعينة قصدية لأداراتها العليا والوسطة شملت حضوريا (80%) من حجم العينة المحدد. واستكمالا لخطوات البحث العلمي استخدمت الادوات الاحصائية والبرامج والاساليب المناسبة لتعزيز المخرجات الاساسية التي تمثلت بمجموعة استنتاجات وتوصيات من واقع العمل الرقابي وخصوصية المزالق المحتملة اسهاما في تعزيز النشاط والوظيفة الاستراتيجية كأسلوب اضافي الى انواع الرقابة المعتمدة والتكامل مع تلك الانواع، كان اهمها امكانية تجنب مزالق التنفيذ بشكل اكثر فاعلية من تأثير الرقابة الاستراتيجية في الابعاد الاخرى للمزالق والتي خضعت للدراسة.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ الرقابة الاستراتيجية، المزالق الاستراتيجية، مزالق القيادة، مزالق القرار، مزالق التنفيذ، الرقابة، المزالق.



المقدمة

ان التطورات في المجالات الاجتماعية, ومنها الادارية والاقتصادية بشكل خاص غالباً ما تشهد تقلبات مستمرة في بيئة العمل تحولت فيما بعد الى تحديات, وصعوبات معقدة ادت الى تغيير جذري في المجالات والانماط والمعايير التي تحكم عمل المنظمات. وتسبب حالة من الاضطراب وباتت اساليب الامس في التفكير والادارة غير ملائمة لتحديات الحاضر والمستقبل التي قد تصل الى ظهور مزالق استراتيجية مسببة الدمار وانهيار هذه المنظمات, مما يحتم الاستجابة السريعة للمواقف المختلفة التي تصاحبها واستخدام اساليب جديدة, ومبتكرة لمراجعة الانماط والمعايير المستخدمة حالياً ضمن رؤية استراتيجية متكاملة لمواجهة هذه المزالق والحد منها واضعة حلول ناجعة لتجنب مخاطرها ودريء تكرارها.

واختير ديوان الرقابة المالية مجتمعاً لبحث واختبار متغيراته بعد تحديد عينة قصدية شملت اصحاب القرار الاستراتيجي المؤثرة في الادارة العليا والوسطى, وبعد مسارات التحليل الاحصائي باستخدام الادوات والاساليب والبرامج العلمية المناسبة انتجت مؤشرات احصائية رقمية اكدت ما ذهبت اليه فرضيات البحث بوجود علاقة وتأثير للرقابة الاستراتيجية في المزالق الاستراتيجية. وتكونت هيكلية البحث من اربعة محاور متمثلة بمدخل منهجي وبعض من الدراسات السابقة في المحور الاول, ووضع المرتكزات الفكرية, والفلسفية للرقابة الاستراتيجية والمزالق الاستراتيجية في المحور الثاني.. وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات وايجاد العلاقة والتأثير بينهم في المحور الثالث, وصولاً الى الاستنتاجات والتوصيات في المحور الرابع.

المحور الاول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

اولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تعاني معظم منظمات الاعمال من وجود مجموعة من المزالق المتفاوتة في شدتها, وتكرارها ونتائجها لسبب واضح او غفلة عن ابعاد استراتيجية تحدد مصيرها المستقبلي, تجهلها ادارة المنظمة مؤقتاً, وتحاول بطرق شتى بلوغ النجاح في بيئة متباعدة وقاسية. وذات متغيرات طارئة من جهة, وضعف مسؤولية الادارة العليا بالقدرة على تبني نموذج رقابي واستراتيجي ملائم لمواجهة تلك المتغيرات من جهة اخرى.. ويمكن تحديد مشكلة البحث في محاولة الاجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل هناك علاقة بين انظمة وابعاد الرقابة المتبعة والمزالق الاستراتيجية المحتملة؟
- ما هو تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية؟
- هل هناك امكانية لتجنب المزالق الاستراتيجية المحتملة؟
- هل ستؤدي دراسة المتغيرات المبحوثة الى افادة المنظمة المبحوثة او منظمات الاعمال عبر توجهاتها؟

2- **اهمية البحث:** نظراً للأهمية التي تضطلع بها الرقابة الاستراتيجية بوصفها احدى الوظائف المهمة في المنظمات المعاصرة, اذ قد تضع الجهود السابقة سدى اذا لم تتم المتابعة والمراجعة المستمرة لسير عمليات التنفيذ وتقييم الاداء وتقويم النتائج المتحققة أولاً بأول, أما بتصحيح الانحرافات, او حل مشكلات التنفيذ, او الاختيار بين البدائل المتعددة لاتخاذ القرار المناسب في سبيل مواجهة اي تغييرات متوقعة او غير متوقعة لتجنب المزالق الاستراتيجية.. وتكمن اهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

- اثارة الاهتمام بالرقابة الاستراتيجية وتحويلها الى جانب فكري يناغم سلوك قيادة المنظمة باستمرار.
- يقدم البحث اطر منهجية وتطبيقية لتأكيد تزامن الرقابة الاستراتيجية مع مراحل الادارة الاستراتيجية الاخرى, وليست هي الوظيفة الاخيرة على الدوام.
- تؤسس الدراسة اساليب جديدة لمعالجة هفوات الادارة (بأختلاف مستوياتها), بل التهيو لذلك قبل حدوثها.
- يقدم البحث تقييماً علمياً عن (علاقة ارتباط وتأثير) الرقابة الاستراتيجية بأبعادها الاربعة (تحديد المعايير الاستراتيجية, وقياس الاداء الفعلي, وتقييم الاداء الاستراتيجي, واتخاذ الاجراءات التصحيحية) في تجنب المزالق الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (مزالق القيادة, ومزالق القرار, ومزالق التنفيذ) تفصيلاً.

ج- الافادة من نتائج البحث في تقديم بعض المقترحات والتوصيات المناسبة والتي تساعد المنظمات في زيادة ادائها الاستراتيجي والرقابي لتحقيق اهدافها المنشودة.

3- اهداف البحث: في ضوء مشكلة واهمية البحث, يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:-

أ- اثبات ان المتغيرات المبحوثة (الرقابة الاستراتيجية والمزالق الاستراتيجية) في حالة من الانسجام والمقبولية في البحث العلمي ام لا.

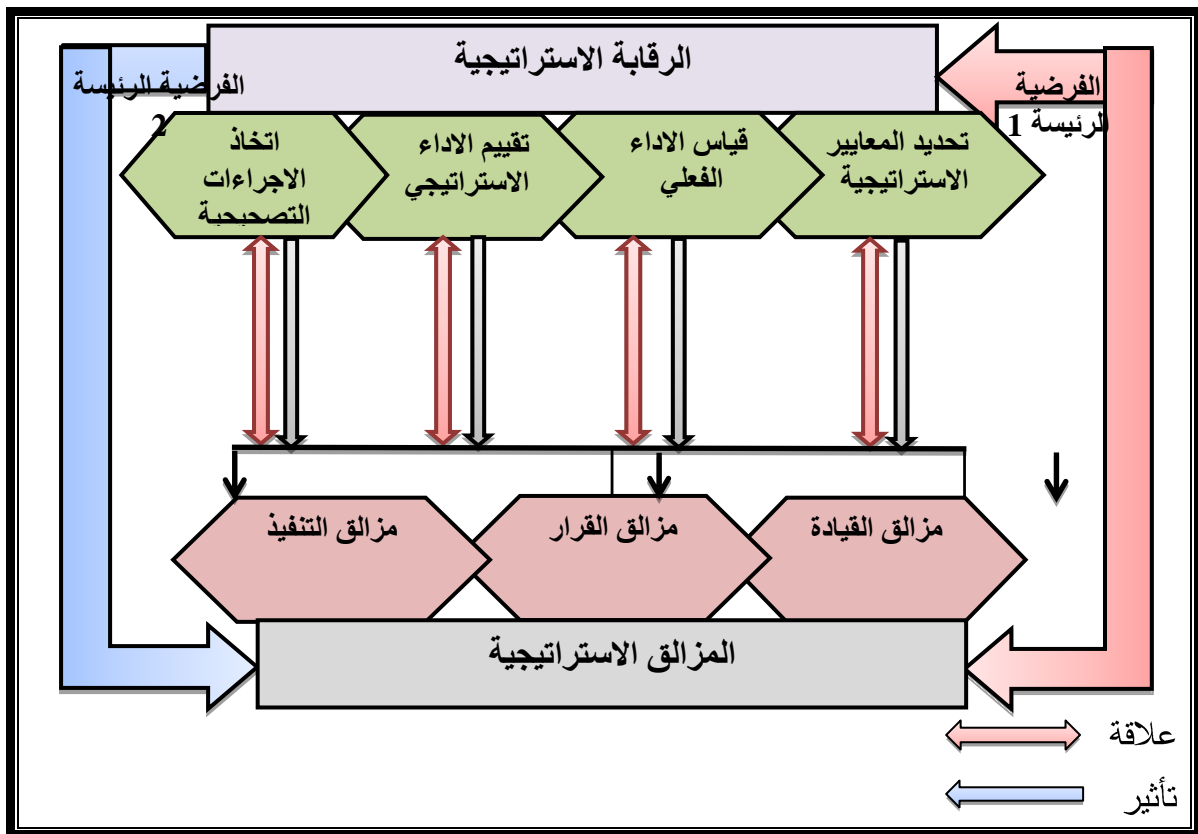
ب- بناء توجه فكري مفاده ,انقاذ منظمات الاعمال وتقليل حالات الضياع والخلل في الاداء المنظمي.

ت- تحليل وتفسير قوى التأثير والارتباط بين الرقابة الاستراتيجية والمزالق الاستراتيجية وتحديد اسبقيات ذلك في حياة المنظمة.

ث- ترسيخ الحس الوطني والمهني في كافة مستويات ادارة وقيادة المنظمة بأن اخطاء الادارة هي هدر لموارد المجتمع عموما, ومنها ما يكون غير قابل للتعويض.

ج- اثاره توجهات الباحثين الى جهود تكميلية في مجال التخصص الاداري الفرعي وبناء نماذج علمية جديدة.

4- انموذج البحث الافتراضي وفرضياته: ان الهدف من انموذج البحث الافتراضي هو توضيح للعلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة (الرئيسية والفرعية) ذات العلاقة والتي تجسد فرضيات الدراسة المعتمدة.



شكل (1) انموذج البحث الافتراضي

اولا: فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية والمزالق الاستراتيجية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد المعايير الاستراتيجية ومزالق القيادة.
- (2-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد المعايير الاستراتيجية ومزالق القرار.
- (3-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد المعايير الاستراتيجية ومزالق التنفيذ.
- (4-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قياس الأداء الفعلي ومزالق القيادة.
- (5-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قياس الأداء الفعلي ومزالق القرار.
- (6-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قياس الأداء الفعلي ومزالق التنفيذ.
- (7-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء الاستراتيجي ومزالق القيادة.
- (8-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء الاستراتيجي ومزالق القرار.
- (9-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء الاستراتيجي ومزالق التنفيذ.
- (10-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومزالق القيادة.
- (11-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومزالق القرار.
- (12-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومزالق التنفيذ.

2- فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة الاستراتيجية في المزالق الاستراتيجية. ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد المعايير الاستراتيجية في مزالق القيادة.
- (2-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد المعايير الاستراتيجية في مزالق القرار.
- (3-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد المعايير الاستراتيجية في مزالق التنفيذ.
- (4-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقياس الأداء الفعلي في مزالق القيادة.
- (5-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقياس الأداء الفعلي في مزالق القرار.
- (6-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقياس الأداء الفعلي في مزالق التنفيذ.
- (7-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء الاستراتيجي في مزالق القيادة.
- (8-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء الاستراتيجي في مزالق القرار.
- (9-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء الاستراتيجي في مزالق التنفيذ.
- (10-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في مزالق القيادة.
- (11-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في مزالق القرار.
- (12-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في مزالق التنفيذ.

5- مجتمع وعينة البحث

اختير ديوان الرقابة المالية الاتحادي موقعا لتطبيق الجانب العملي للبحث, إذ يعد ديوان الرقابة المالية الاتحادي هيئة مستقلة مالياً وإدارياً وله شخصية معنوية, وهو أعلى هيئة رقابة مالية يرتبط بمجلس النواب العراقي, ويعد احد الأجهزة الرائدة في حماية المال العام والكشف عن حالات الغش والتلاعب, ومكافحة الفساد المالي والإداري, والمساهمة الفاعلة في دعم الاقتصاد الوطني, وبناء عراق جديد قائم في ادارته على أسس مالية واقتصادية وقواعد علمية وقانونية رصينة وثابتة. ولقد اكتفى الباحثان بمستوى الإدارات العليا والوسطى, لأن متغيرات البحث ذات طابع ادراكي ولها علاقة مباشرة بمتخذي القرار النهائي حصراً, وتم حصر عدد القادة, والمديرين العاميين, ومعاونيهم, والخبراء, ومدراء الاقسام, ورؤساء الهيئات وما يعادلهم, للدوائر التي اختيرت للدراسة, وبلغ عددهم (185) مدير و عليه بلغت عينة الدراسة القصدية (148) مدير وهي بنسبة (80%) من حجم المجتمع, وتعد نسبة مقبولة احصائياً, ويمكن معها تمثيل مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً يتيح معه امكانية تعميم النتائج على مجتمعه, وليس الاقتصار على عينته وحدها. ويوضح جدول(1) وصف السمات الخاصة لعينة الدراسة, التي دونت في استمارة الاستبانة الرئيسية للقسم الخاص بالمعلومات التعريفية العامة للعينة.



تأثير الرقابة الاستراتيجية فـجـي تجنـب المزالق الاستراتيجية

جدول (1) السمات الخاصة لعينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الفئة	الخصائص
56%	70	الذكور	النوع الاجتماعي
44%	55	الاناث	
100%	125	المجموع	
12%	15	30 سنة الى 39	العمر
36%	45	40 سنة الى 49	
52%	65	50 سنة فأكثر	
100%	125	المجموع	
40%	50	بكالوريوس	التحصيل الدراسي
20%	25	دبلوم عالي	
28%	35	ماجستير	
12%	15	دكتوراه	
100%	125	المجموع	
6%	7	11-15 سنة	عدد سنوات الخدمة
16%	20	16-20 سنة	
28%	35	21-25 سنة	
50%	63	26 سنة فأكثر	
100%	125	المجموع	
4%	5	مدير عام	المركز الوظيفي
12%	15	معاون مدير عام	
18%	23	مدير قسم	
60%	75	رئيس هيئة	
6%	7	خبير	
100%	125	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الاستبانة.

نلاحظ ان نسبة الذكور في عينة الدراسة هي (56%) وهي نسبة جيدة اذا ما قورنت بنسبة الاناث البالغة (44%)، وهذا دليل على ان الادارات العليا في ديوان الرقابة المالية، تتشارك من كلا الجنسين لشغل المناصب الادارية فيها. ان معظم افراد العينة تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) اذ بلغت نسبتها (52%) وهي اعلى نسبة، بما يدل على الخبرة والمهارة في اداء مهامهم، اضافة الى انهم يتمتعون بالكفاءة الاكاديمية والادارية في مجال العمل، بينما شكلت الفئة العمرية (30 سنة الى 39) اقل نسبة اذ بلغت (12%). ان العدد الاكبر من افراد العينة هم من حملة (شهادة البكالوريوس) اذ بلغت النسبة (40%)، يليها حملة شهادة الماجستير وكانت نسبتهم (28%) يليها، حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (20%) وأخيرا الدكتوراه بنسبة (12%)، وهي اشارة الى انه رغم تنوع المؤهلات العلمية في ديوان الرقابة المالية ولكن هم بحاجة الى الشهادات العليا التي تعزز من قدراتهم وامكانياتهم العلمية والادارية المعاصرة. ان عدد سنوات الخدمة اجمالاً في الديوان كانت لفئة (26 سنة فأكثر) قد بلغت نسبة عالية وهي (50%)، مما يدل على ان معظم افراد العينة يمتلكون الخبرة والقدرة العالية في تولي مسؤولية المناصب الادارية وبصيغة قيادية فريدة، بينما شكلت الفئة (11-15 سنة) اقل نسبة اذ بلغت (6%). ان الغالبية من المستجيبين كانوا ممن يحملون مسمى وظيفي رئيس هيئة اذ بلغت نسبتهم (60%)، يليها فئة مدير قسم بنسبة (18%)، ثم معاون مدير عام بنسبة (12%)، وفئة خبير بنسبة (6%)، واخيرا فئة مدير عام بنسبة (4%)، وهي العينة التي قصدتها الباحثة في توزيع الاستمارة وهي نسبة منسجمة مع طبيعة عمل الديوان الذي تشكل فيه هيئة الرقابة المالية الوحدة الادارية الاكثر انتشارا في مجال العمل الرقابي.



تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية

6- وسائل جمع البيانات والمعلومات: من اجل تحقيق اهداف البحث, استخدمت عدداً من الوسائل لجمع البيانات والمعلومات, يمكن أن توضيحها وفقاً لما يأتي:-

في الجانب النظري: تم الاعتماد على مجموعة من المصادر, والادبيات العربية والأجنبية من اسهامات الكتاب والباحثين. وفي الجانب العملي (التطبيقي): تم الاستناد الى كلا من المعايير الميدانية, إذ جاءت خلال فترة توزيع الاستبانة في ديوان الرقابة المالية والاجابة عليها, والاستبانة: تعد الاستبانة اداة رئيسة وملامة, للحصول على بيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين في حدود وطبيعة البحث الحالي ومنهجها العلمي ويظهر الجدول (2) تركيبة الاستبانة على وفق متغيراتها الرئيسية, والفرعية, ومصادر الحصول على التساؤلات.

جدول (2) تركيبة استبانة الرقابة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المقياس
الرقابة الاستراتيجية	1- تحديد المعايير الاستراتيجية	(Mubarak,2016)
	2- قياس الاداء الفعلي	
	3- تقييم الاداء الاستراتيجي	(Al-Farra,2015) (Rigoberto,2009)
	4- اتخاذ الاجراءات التصحيحية	(Sharaf Al-Din,2017), (Griffin,2010)
المزالق الاستراتيجية	1- مزالق القيادة	(Geoghegan & Dulewicz,2008)
	2- مزالق القرار	(Elsbbaugh et al ,2004) (Alam,2013)
	3- مزالق التنفيذ	(Leonard & Swanepoel,2010) (Makena,2014)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مصادر استبانة البحث.

7- اختبار صدق وثبات الاستبانة

1- الصدق الظاهري: الصدق يمثل مدى صلاحية اداة القياس لما وضعت من اجله, ويهدف الصدق الظاهري الى التحقق من وضوح فقرات الاستبانة ومدى ترابطها, ومقدار ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة, إذ قام الباحثان بعرض الاستبانة في صورتها الاولية, على عدد من الاساتذة المحكمين والمتخصصين في مجال الادارة والاحصاء, وقد حققت نسبة اتفاق عالية بلغت (80%), وعليه اجريت التعديلات بعد الاخذ بملاحظات غالبية المحكمين.

2- اختبار ثبات المقياس:

ويقصد به أن نحصل على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني, وتتراوح قيمة معامل الثبات بين الصفر والواحد الصحيح, وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفع وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض, وقد تم حساب معامل الثبات الذي يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار (الفا كرونباخ) وطريقة التجزئة النصفية وكما يلي:

أ- اختبار الثبات بطريقة (الفا كرونباخ): تستخدم وفق هذه الطريقة جميع استبانات البحث ولمجمل فقرات الاستبانة والبالغ عددها (70) فقرة, إذ بلغت قيمة معامل ثبات الفا كرونباخ لكل الاستبانة (0.94), وهذا يبرهن شرط الثبات لكل فقرات الاستبانة, اما قيمة معامل الثبات لفقرات الرقابة الاستراتيجية بلغت (0.917), في حين سجل معامل الثبات لفقرات المزالق الاستراتيجية (0.875), وكما موضح في جدول (3) الآتي:



تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية

جدول (3) نتائج اختبار (الفا- كرونباخ)

متغيرات الدراسة	معامل الفا كرونباخ	التفسير
المستقل	0.917	فقرات المتغير المستقل تتخطى شرط الثبات بنجاح
التابع	0.875	فقرات المتغير المعتمد تتخطى شرط الثبات بنجاح
مجمل فقرات الاستبانة	0.940	مجمل فقرات الاستبانة تتخطى اختبار الثبات

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من خلال الجدول اعلاه ان معامل الفا كرونباخ كانت نسبته عالية احصائياً ومقبولة في البحوث الادارية لان جميع القيم اكبر من (0.75) وهذا يدل على ان الاداة تتصف بالثبات لجميع المتغيرات. ب- اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية: وفق هذه الطريقة يتم تجزئة فقرات الاستبانة الى قسمين متساويين, باستخدام معادلة (سبيرمان براون) التصحيحية والتي يتم من خلالها ايجاد معامل الثبات بين النصفين, ويتم تجزئة فقرات الاستبانة البالغة (70) فقرة الى قسمين, بحيث يضم الجزء الاول الفقرات ذات التسلسل الفردي, بينما يتضمن الجزء الثاني الفقرات ذات التسلسل الزوجي, ووفقاً لذلك اظهرت النتائج ان قيمة معامل الثبات بلغت (0.858) وهي عالية, وبذلك اثبت للباحثان ان فقرات الاستبانة قد حققت شرط الثبات بنجاح.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة: تستعرض هذه الفقرة اهم الدراسات السابقة ضمن مجال متغيرات البحث والتي تسهم في تحقيق الفائدة للبحث الحالي.

أ- بعض الدراسات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية	
1- دراسة (Woods,2008)	
عنوان الدراسة	Linking Risk Management to Strategic Control : A Case Study of Tesco Plc.
مشكلة الدراسة	ربط المخاطرة الادارية بالرقابة الاستراتيجية: دراسة حالة في شركة تسكو بلاك ما مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في احتواء المخاطر الادارية؟
هدف الدراسة	توضيح مدى التداخل بين وجهات النظر الواسعة لأدارة المخاطر والتي تسمى (ادارة المخاطر بالشركات(ERM) وبطاقة الاداء المتوازن التي تستخدم بشكل واسع في أنظمة الرقابة الاستراتيجية
مكان الدراسة	بريطانيا- شركة تسكو بلاك
منهج الدراسة وادواتها	دراسة حالة
مجتمع وعينة الدراسة	اجريت هذه الدراسة على الموظفين في شركة (تسكو بلاك) لبيع التجزئة
نتائج الدراسة	ان الرقابة الاستراتيجية ورقابة المخاطر يمكن ان تستخدم لتحقيق اهداف مشتركة فتبني مثل هذه الطريقة المتكاملة يتضمن وصف مختصر للمخاطرة وثقافة احتواء المخاطر بشكل عام داخل الشركة من خلال الرقابة
اهم توصيات الدراسة	تطوير الاساليب الرقابية الاستراتيجية لتحديد المخاطر الادارية بدقة ومعالجتها وتجنب حدوثها مستقبلاً
اهم نقاط الاختلاف	استخدمت منهج دراسة الحالة وركزت على اسلوب بطاقة الاداء المتوازن فقط في الرقابة الاستراتيجية
اهم نقاط التشابه	اتفقت مع الدراسة على دور واهمية الرقابة الاستراتيجية في احتواء وتجنب المخاطر التي تواجه المنظمة
مدى الافادة منها	في تعزيز الجانب النظري والاطلاع على المصادر الاجنبية



تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية

2- دراسة (Bienkowska et al,2017)

عنوان الدراسة	IT Tools Used in the Strategic Controlling Process – Polish National Study Results
مشكلة الدراسة	ادوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في عملية الرقابة الاستراتيجية- نتائج الدراسة الوطنية البولندية
هدف الدراسة	ما هو المدى الذي يتم فيه تنفيذ مهام الرقابة الاستراتيجية بدعم من ادوات تكنولوجيا المعلومات؟ وما فائدة تكنولوجيا المعلومات في عملية الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر مستخدميها المباشرين؟
مكان الدراسة	تحديد وتحليل الحلول الوظيفية الفعالة للرقابة الاستراتيجية التي تم تطبيقها في المنظمات العاملة في بولندا
منهج الدراسة وادواتها	بولندا- مجموعة من منظمات الاعمال
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة استقصائية بحثية- استخدام الاستبانة
نتائج الدراسة	مجموعة من المديرين في المنظمات العاملة في بولندا
اهم توصيات الدراسة	لا زالت الشركات تستخدم الحلول البسيطة والادوات التقليدية من تكنولوجيا المعلومات (IT) التي تدعم الرقابة الاستراتيجية, بسبب عدم فهم كامل للوظائف التي تدعمها الانظمة, وعدم القدرة على تعديل النماذج التي يتم بنائها في الادارة المستخدمة من قبل المديرين والمراقبين الذين لا يملكون دانما كفاءات عالية تتعلق بعلوم الكمبيوتر التركيز على دعم انظمة تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتطوير اساليب الرقابة الاستراتيجية
اهم نقاط الاختلاف	درست الرقابة الاستراتيجية من جانب تكنولوجيا المعلومات فقط
اهم نقاط التشابه	اتفقت مع الدراسة الحالية في توضيح عملية الرقابة الاستراتيجية وكذلك استخدمت الاستبانة
مدى الافادة منها	في تعزيز الجانب النظري والاطلاع على الاساليب الاحصائية المستخدمة

ب- بعض الدراسات المتعلقة بالمزالق الاستراتيجية

1- دراسة (Leonard & Swanepoel,2010)

عنوان الدراسة	Project Portfolio Management Implementation Pitfalls
مشكلة الدراسة	مزالق تنفيذ ادارة محفظة المشروع
هدف الدراسة	ما هي المزالق التي تتعرض لها بيئة عمل المشروع اثناء التنفيذ؟
مكان الدراسة	تحديد ومعالجة المزالق التي تعيق التنفيذ الناجح لإدارة محفظة المشروع كمبادرة استراتيجية في المنظمة
منهج الدراسة	جنوب أفريقيا- مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
مجتمع وعينة الدراسة	منهج وصفي تحليلي- استبانة
نتائج الدراسة	مجموعة من المديرين في القطاع المالي
نتائج الدراسة	يمكن التعامل مع مزالق المشاريع من خلال التغييرات السلوكية كاليقظة، والإبلاغ عن جميع الحوادث، والالتزام بالسياسات والقواعد، وتحمل المسؤولية، وخلق تواصل فعال بين أعضاء فريق مع بعضهم البعض. وبين فريق المشروع والمنظمة، وان تنفيذ أي من هذه التدابير سيزيد من إمكانية نجاح المشروع.



تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية

يمكن لمشاريع تكنولوجيا المعلومات ان تحقق النجاح من خلال توليد ثقافة الوعي بالخطر, ومن المهم ألا يتم قمع ابتكار فرق المشروع في اكتشاف حلول للمزالق والإبلاغ عنها واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها.	اهم توصيات الدراسة
طبقت الدراسة في بيئة عمل مختلفة, بالإضافة الى انها اعتمدت على قياس مزالق التنفيذ فقط	اهم نقاط الاختلاف
اتفقت مع الدراسة الحالية في فهم المزالق بشكل عام وقياس مزالق التنفيذ بشكل خاص في الجانب النظري والاطلاع على الاساليب المبتكرة في الدراسة	اهم نقاط التشابه مدى الافادة منها

2- دراسة (Chiarini,2019)

Choosing Action Plans for Strategic Manufacturing Objectives Using AHP: Analysis of the Path and Pitfalls Encountered – An Exploratory Case Study اختيار خطط العمل لأهداف التصنيع الاستراتيجية باستخدام عمليات التحليل الهرمي (AHP): تحليل المسار والمزالق التي واجهتها - دراسة حالة	عنوان الدراسة
ما هي المزالق والعقبات التي تواجه المديرين عند اختيار خطط العمل وتحديد مسارها؟	مشكلة الدراسة
التحقق من ان عملية تحليل التسلسل الهرمي the analytic hierarchy process (AHP) يمكن أن تساعد في عملية اتخاذ القرار في مشاريع التصنيع وتحديد العقبات التنظيمية والمزالق التي واجهها المديرين	هدف الدراسة
ايطاليا- شركة تصنيع إيطالية متوسطة الحجم	مكان الدراسة
دراسة حالة	منهج الدراسة وادواتها
مجموعة من المديرين في شركة التصنيع	مجتمع وعينة الدراسة
أظهرت النتائج أن برنامج AHP جعل عملية اتخاذ القرار في الاختيار بين الخطط البديلة أكثر موضوعية. ومع ذلك، هناك عقبات ومزالق ترتبط بشكل أساسي بالجوانب التنظيمية.	نتائج الدراسة
خلق الوعي لدى فرق العمل والموظفين، والمشاركة والالتزام، في برامج التعليم والتدريب على برنامج عملية التحليل الهرمي (AHP) لتجنب المزالق.	اهم توصيات الدراسة
اعتمدت دراسة الحالة في الوصول الى النتائج	اهم نقاط الاختلاف
اتفقت مع الدراسة الحالية في بيان المزالق التي تواجه المديرين ومدى تأثيرها على خطط العمل	اهم نقاط التشابه
في الجانب النظري والاطلاع على الاساليب المبتكرة	مدى الافادة منها



المحور الثاني / المرتكزات الفكرية لتغيرات البحث

أولاً: الرقابة الاستراتيجية

1- مفهوم الرقابة الاستراتيجية: وردت الرقابة في اللغة العربية بمعاني عديدة ومتشابهة، في معناها اللغوي منها (الرعاية والمحافظة والانتظار)، والرقابة لغة تعني القوة أو السلطة والتوجيه كما تعني التفتيش ومراقبة العمل (احمد،2018:41).

وفي اللغة الانكليزية فإن الرقابة تقابل كلمة (Control) ولها العديد من المعاني فهي تعني قوة أو سلطة توجيه (Power or Directing)، وقد تأتي بمعنى الامر (Command)، أو يكبح ويقيد (Restrain)، ويمكن ان تعني الفحص (Check)، كما قد تكون بمعنى الملاحظة أو الحراسة أو المحافظة (Surveillance)، و الرصد (Monitoring)، (Oxford,1980:147).

ويرى الباحثان ان المعنى الاقرب للرقابة في حدود هذا البحث، والعمل الاداري عموماً المتابعة والتحقق. وذلك حسب الاستخدام في للمعنى المراد منها، وسيعتمد مصطلح (Control) كتعبير عن مفهوم الرقابة لأغراض هذا البحث.

ان الرقابة هي الوظيفة الادارية الرابعة التي ينبغي على كل مدير في اي مستوى اداري ان يؤديها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها التي انشأت من اجلها. وأشار (Wheelen & Hunger 2012:333) الى ان عملية الرقابة يمكن ان تضمن للمنظمة تحقيق ما وضعته، فالرقابة تقارن الاداء مع النتائج المرغوبة وتوفر التغذية العكسية اللازمة للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ الاجراءات التصحيحية، ويمكن توضيح مفهوم الرقابة الاستراتيجية من خلال عرض مجموعة من المفاهيم التي تداولها العديد من الكتاب والباحثين اهمها:-

جدول (4) مفاهيم الرقابة الاستراتيجية

المفهوم	الباحث/ السنة
نظام يمكن أن يسهل إنجاز الاهداف السنوية والطويلة الاجل، إذ يسمح بتقييم ورقابة الاستراتيجية الفعالة للمنظمة بالاستفادة من نقاط القوة الداخلية أثناء تطورها، واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها، واكتشاف التهديدات وابتعاد الحلول للتخلص منها، والتخفيف من نقاط الضعف الداخلية قبل أن تصبح أكثر مخاطرة، والاستراتيجيون في المنظمات الناجحة يأخذون الوقت الكافي لصياغة وتنفيذ وتقييم و رقابة الاستراتيجيات وبشكل منهجي، إذ يقومون بتحويل منظماتهم إلى الأمام من خلال بيان الغرض والتوجيه، مع تقييم مستمر وتحسين المواقف الاستراتيجية الخارجية والداخلية للمنظمة.	(David,2014:375)
وسيلة لدعم الادارة الاستراتيجية تمارسها اساسا المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم ذات الهياكل التنظيمية المعقدة، ويتم تطبيقها من قبل مستويات الادارة العليا، إذ كلما كانت المنظمات كبيرة الحجم وأكثر تعقيداً في هيكلها كلما كان هذا النوع من الرقابة مناسباً لها	(Bienkowska, 2017:74)
تعد عملية ضرورية لكل أحجام وانواع المنظمات، إذ يترتب عليها تساؤلات من قبل المديرين عن طبيعة التوقعات والافتراضات، كما ينبغي أن تدفعهم لمراجعة الاهداف والقيم، وان تتسم أنشطة تقييم الاستراتيجية بالاستمرارية ولا تحدث في نهاية فترة محددة فقط أو بمجرد حدوث المشاكل، فالانتظار حتى نهاية العام مثلاً قد يترتب عليه فوات الأوان، واتخاذ الاجراءات الرقابية بصورة غير سليمة.	(David & David,2017:363)
عملية التأكد من ان المنظمة قد حققت ما خططت له، وذلك من خلال مقارنة الاداء الفعلي مع النتائج المرغوبة، وحصول الاداء على التغذية العكسية الخاصة بتقييم وتحديد الاجراءات التصحيحية اذانها.	(Wheelen et al,2017:328)

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات المذكورة

ويبين الباحثان ان الرقابة الاستراتيجية هي عملية ترشيد وتقييم الاستراتيجية ككل, من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها, والتأكيد على سلامة الخطوات والاجراءات المتبعة, وتحديد الانحرافات بطريقة كمية او وصفية لإتخاذ ما يلزم لمعالجتها واتساقها مع عمليات التنفيذ, ومساعدة الاداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها, وتحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر.

2- أهمية الرقابة الاستراتيجية

ان الغرض الاساسي من الرقابة الاستراتيجية هو مساعدة الادارة العليا في انجاز اهداف المنظمة الاساسية, وذلك من خلال مراقبة وتقييم عمليات الادارة الاستراتيجية, اذ أن الرقابة الاستراتيجية تتيح التغذية العكسية للتأكد من ان كافة المراحل لعمليات الادارة الاستراتيجية مناسبة وكفوة وفاعلة وتعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح (Certo & Pete, 1995:139). وبين (Lynch,2006:637) ان عمليات الرصد والمراقبة فيها جانب مهم من جوانب التنفيذ لأن المعلومات التي يمكن استخدامها تفيد في (تقييم خيارات تخصيص الموارد, وتقييم اداء التقدم الحاصل بالتنفيذ, ورصد البيئة نتيجة للتغيرات الكبيرة من افتراضات وتوقعات التخطيط, وتقييم اداء المديرين حول تنفيذ المهام الموكلة اليهم, وتوفير آلية للتغذية العكسية و اساس لصقل وتنفيذ الاستراتيجية الناشئة, لاسيما في الاسواق سريعة التغيير).

أما (Wheelen & Hunger, 2012: 243) فيؤكد على أهمية تطبيقها في الادارة الاستراتيجية, اذ يعطي للمديرين الاستراتيجيين سلسلة من الاسئلة, فضلاً عن استخدامها في تقييم الاستراتيجية المنفذة في المنظمة.

مما تقدم يجد الباحثان أن للرقابة الاستراتيجية أهمية واضحة للمنظمات, من خلال المحافظة على توجيهها للسير بصورة صحيحة في صوب رؤيتها ورسالتها وبلوغ أهدافها, والتأثير المباشر على القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من المديرين ومتخذي القرار, وانها تعمل على تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

3- ابعاد الرقابة الاستراتيجية

افضى المسح الذي قامت به الباحثة للمراجع والمصادر من خلال الاطلاع والقراءة المستفيضة, وحسب اتفاق اغلب الباحثين تم تحديد ثلاثة ابعاد رئيسية وهي:

أ- تحديد المعايير الاستراتيجية

المعيار هو اداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها, وقد يعبر عن خطة او طريقة لكي يتم استخدامه في اداء نشاط معين, فقد يكون معيار نهائي تنتهي عنده مراحل التنفيذ, وقد يكون معياراً وسيطاً يستخدم ليعكس النشاط السابق ويعتبر بداية النشاط لاحقاً, (Youngblood & Collins,2003:12), ولقد تم تحديد اربعة عناصر اساسية يجب ان تتوفر في المعايير وهي ان تكون نابعة من استراتيجية المنظمة المختارة, ان تكون نابعة من استراتيجية المنظمة المختارة, ان تعمل على تطوير اعمال وانشطة المنظمة, ان تكون مرنة وترتبط بالتغيرات السريعة في العمليات والاستراتيجيات والبيئة ككل, ان تعتمد على فرق العمل في التحديد والتطوير.

بينما اشار (Venkatarraman & Pinto,2008:106) ان هناك نوعاً من المعايير غير الملموسة التي يتعدى التعبير عنها بمقاييس كمية وعددية, وهي المعايير الخاصة بتحديد الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الانسانية داخل المنظمة والامانة والنزاهة التي يجب ان يتمتع بها المدبرون وروساء الاقسام ومعايير تحديد الكفاءة ومدى نجاح برامج العلاقات العامة, اذ ان هذه المعايير تزيد من الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية والانجاز.

ويعتبر الباحثان ان البداية الصحيحة لأي عملية رقابية فاعلة وكفوة هي تحديد المعايير الموضوعية القابلة للقياس, وبخلاف ذلك يصعب معرفة الانجاز الذي تحققه المنظمة, وكيفية تقييمها للعاملين. فالمعايير الاستراتيجية عبارته عن اداة توضع من خلالها مجموعة من المؤشرات التي يجب ان تكون ذات جدوى في قياسها للأداء وتستمد عادة من الاهداف التخطيطية للمنظمة, التي يسعى كل مدير الى تحقيقها.

ب- قياس الاداء الفعلي

ان قياس الاداء هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات, والعمليات, والمخرجات في المنظمات سواء كانت (الصناعية او غير الصناعية) ويضمن معايير ومقاييس للاداء الفعلي, اذ انه اداة مهمة للحكم على الانجاز وفاعليته, ويعرف بأنه عملية اكتشاف وتحسين الانشطة والعمليات الحيوية المؤثرة في ربحية المنظمة, وذلك من طريق مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل لأستخدامها في تقييم مدى كفاءة وفاعلية تحقيق المنظمة لأهدافها في الوقت الحاضر (Anthony & Govindarajan, 1998:461).

ويجد الباحثان ان قياس الاداء يعبر عن القياس الفعلي لما تم انجازه ومقارنته بالمعيار الرقابي بهدف اكتشاف مدى تطابق العمل الفعلي مع المعيار, وتحديد حجم الانحرافات اذا كانت سلبية ام ايجابية, بالإضافة الى العمل المنظم لاكتشاف مسبباتها وظروف حدوثها, اذ ان عدم الامام المسبق للمديرين بمبررات الرقابة على انجازاتهم والتفهم للكيفية التي تتم بها الادوات الرقابية يجعل عملية الرقابة الاستراتيجية عديمة الجدوى ولن تحقق الاهداف المنشودة.

ح- تقييم الاداء الاستراتيجي (التقييم الاستراتيجي)

ان عملية التقييم الاستراتيجي بأنها نشاط المديرون الحاص في مقارنة النتائج المتحققة للاستراتيجية مع مستوى الاداء المتوقع للأهداف والتي تعبر عن النشاط الخاص بالكشف من الانحرافات او الاختلافات في نتائج الاداء خلال فترة تسمح بأجراء التعديلات اللازمة لمعالجتها مع التأكيد على دور القيادة في تحديد حدود السماح المقبولة رسميا لكي يتم تحديد الاجراء التصحيحي اللازم الذي قد يتطلب في بعض الاحيان القيام بنشاطات معينة (كإعادة النظر بالاستراتيجية المعتمدة وتطويرها, اعادة رسم الاهداف التنظيمية وتحديد, واعادة جدولة الاولويات التخطيطية) (Jauch & Glueck, 1988:378). ولمعرفة مقدار الانحراف عن النتائج, و من خلال المقارنة بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب يتم تحديد الفجوة بينهما والعمل على اغلقها, ذلك من خلال معرفة التغيرات الداخلية والخارجية التي حدثت في المنظمة (Wheelen et al, 2017:348). ويلاحظ الباحثان ان عملية التقييم الاستراتيجي ترتبط ارتباطا وثيقا بالنظام الرقابي وتعد جزءا منه, فإذا كانت عملية قياس الاداء تعتبر عملية تصحيحية, فإن عملية تقييم الاداء تهدف الى تحليل ودراسة جوانب القوة والضعف التي تصاحب انجاز الانشطة التنظيمية سواء كانت على مستوى الفرد, او الاقسام او المنظمة ككل, وان تقييم الاداء الاستراتيجي يساعد المنظمة في تحديد الانحرافات ومعالجتها وتجنب تكرارها مستقبلا, كما يمكن الادارة من الزيادة والتطوير في اداء مواردها البشرية في مختلف الوظائف, والمستويات داخل المنظمة.

واستكمالا للمعايير فإن الرقابة الاستراتيجية تكن بحاجة الى العمل (الاجراء) التصحيحي, الشامل لجعل تلك الانشطة والفعاليات التنظيمية جاهزة بل وكفوة في تحقيق اهداف المنظمة والتخلص من المزالق التي يحتمل الوقوع فيها من قبل احد المستويات الاستراتيجية او جميعها.

خ- اتخاذ الاجراءات التصحيحية

ان الهدف الاساسي لعملية الرقابة الاستراتيجية يتمثل بتصحيح الانحرافات, اذ ان مجرد الكشف عن الاخطاء والانحرافات لا تعني شيئا للمنظمة, ولا يغيرها الا اذا اقترن بخطوات العمل التصحيحية, اذ من خلالها تعيد العمل الى مساره الصحيح ووفقا لما هو مخطط له, والتصحيح يعني العمل على ازالة الاسباب والعوامل التي نتجت عنها الانحرافات والاطء, وتعتبر الانحرافات والاطء الايجابية والسلبية وطرق معالجتها, الخطوة الاساسية للعملية الرقابية, وينبغي على المسؤولين معالجة هذه الانحرافات يعد التعرف على اسبابها وتحديد طرق معالجتها, وان تصحيح الانحرافات او تعديلها عادة ما يتخذ عدة اشكال منها البقاء على الوضع الحالي, اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة, تغيير المعايير (Kurt & Boone, 1992:449).

ويرى الباحثان ان القيام بالعمل التصحيحي ضروريا عندما يبتعد الاداء بشكل ملحوظ عن المعايير الموضوعية ويكون في الاتجاه السلبي, وفرض تفادي هذه الانحرافات وتكرارها في مسار العمل, فإنه لا بد من اجراء التحليلات لتشخيص المسببات قبل اي اجراء عمل تنفيذي.



تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية

ثانيا: المزالق الاستراتيجية

1- مفهوم المزالق الاستراتيجية: كلمة "مزالق" في اللغة العربية تعني موضع لا يثبت عليه قدم، او هي الزلل والهلاك وتأتي بمعنى زلت ولم تثبت ، او انحرف ووقع في الخطر، ويعبر عنها في اللغة الانكليزية بالمصطلح "Pitfalls" الذي يفسر مطب او فخ يقع فيه الغافل ، طريق محفوف بالمزالق ،خطر كامن (Oxford,2009) . ولها مرادفات عده منها المخاطرDangers ، والعقبات Snags ، والصعوبات Difficulties ، والافخاخ .

(Merriam-Webster's Dictionary,2008) Snares. ان مفهوم المزالق يختلط مع مجموعة من المفاهيم الاخرى، في اكثر من حقل علمي او جانب تطبيقي والتي تتفق معا بأنها جميعا تسبب حالة غير اعتيادية وقلقة للمنظمات ، وغالبا ما يعد المزالق امرا سلبيا وقضية مشكوك في حلها وعلى الرغم من هذه النظرة التقليدية للمزالق، الا ان لها جوانب ايجابية ايضا. حيث يمكن النظر لها على انها شيء ايجابي اذا كانت تمثل فرصة للأبداع ، وتحسين ظروف غير جيدة الى ظروف افضل (Rumelt,2011:12)، وكذلك يمكن ان تنظر الى المزالق على انها فرصة لمعالجة العجز والسعي لرفع مكانه القدرة والكفاية على العمل ، وعليه يمكن القول بأنها عبارة عن سؤال وعدم يقين يحوم حولها شك او عدم ارتياح يراد التحرر منه ، وكذلك هي بمثابة سؤال مطروح للنقاش بهدف التوصل الى الحلول الابداعية (Heckelman,2017:13)، والمزالق هي ظاهرة معقدة تحتوي على ابعاد مادية وثقافية واجتماعية وتقنية وبيئية تؤدي الى احداث غير متوقعة واحتمالات نتائج غير مؤكدة ويمكن ان تؤثر على اهداف المنظمة بالكلفة او الوقت او الجهد او الجودة الرديئة (Washizaki,2017:2)، وقد عرفها (Koops & Romme,2013:12) بأنها ظاهرة يحاول كل مدير تجنبها لأنها تشكل تهديدا حقيقيا، ولكي تستطيع الإدارة تجنبها ينبغي ان تكون على دراية بالعوامل والعمليات المختلفة التي تدفع المنظمة الى الوقوع فيها. ويمكن تحديد مفهوم للمزالق الاستراتيجية بأنها حالة مؤقتة تعيشها المنظمة، وتكون خلالها غير قادرة على ممارسة العمليات وتحقيق الاهداف الاستراتيجية باستخدام الاساليب الاعتيادية والروتينية في التعامل مع هذه الحالة وتسبب في احداث تأثيرات ايجابية وسلبية اذا لم تستطيع الإدارة، من الاستعداد الكافي لمعالجتها وحلها واحتوائها.

2- تجنب المزالق في منظمات الاعمال

يمثل التغلب على المزالق من الادوات العلمية الادارية المختلفة التي تهتم بالتنبؤ للمزالق والمخاطر من خلال استشعارها ورصدها في البيئتين الداخلية والخارجية ورصد تغيراتها التي تطرأ والتي تولد المشاكلاات (Mintzberg , 1994:14) ، ويحدد المنهج المنطقي للتعامل مع المزالق طريقة، تجعل المنظمات تعمل بشكل منظم في كل الظروف غير الاعتيادية في ضوء العمليات المستمرة وتأثيراتها وتحويل هذه العمليات الى فرص يمكن لمنظمة استثمارها والخروج من حالة الذعر والخطر الى حالة افضل من خلال الاستعداد والتنبؤ والتعاون والمناورة في ايجاد الحلول للمزالق (Rosemann, 2006:253) . وتحتاج الى ادارة تقوم على التوقع والتخطيط والتوجيه المنظم والابتعاد عن المفاجأة والعشوائية وانفعالات اللحظة في اتخاذ القرارات بالاعتماد على البحث والتقصي واستعمال البيانات والمعلومات المناسبة كأساس لاتخاذ القرار المناسب يهدف التعامل الفوري مع الاحداث لوقف تصاعدها ومحاوله منع دخول متغيرات جديدة تؤدي الى تفاقمها مع التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهها (Lowy,2016:16) ، وجمع الحقائق وتحليل المواقف وتكوين فرق لمعالجة المزالق واعداد سيناريوهات استراتيجية للمزالق وادارتها واعداد قائمة للاتصالات تحمل اشارات الإنذار المبكر للاستعداد بأساليب كافية للوقاية منها ،وان بلورة وجمع الضوابط لعدم تكرار المزالق وبناء الخبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي للجاهزية في المستقبل (Mietzner & Reger, 2005:223)، ان صياغة استراتيجيات فاعلة لمواجهة المزالق، ومنع اثارها يتم من خلال ايجاد اجهزة مناعية داخل المنظمة للوقاية من حدوثها وتجنبها للخسائر الشديدة ، وتكوين معرفة ودراية وخبرة كاملة بكيفية التعامل مع المزالق (Godet,2006: 37).



تأثير الرقابة الاستراتيجية فـجـ تجنـب المزالق الاستراتيجية

وقد حدد (Leonard & Swanepoel, 2010:14-15) مجموعة من الاساليب للتخلص من المزالق الاستراتيجية ومنها :-

- أ- الخروج عن الانماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم او نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهه الظروف.
- ب- التحكم في الطاقات والامكانيات وحسن توظيفها في اطار مناخ تنظيمي, يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة والكفاءة التي تؤمن التنسيق الموحد بين الاطراف ذات العلاقة.
- ت- تطور احداثها المفاجئة تؤدي الى حدوث درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة تلك الاحداث, نظرا لان ذلك يتم تحت ضغط نفسي عالي وفي ظل ندرة او نقص في المعلومات والامكانيات.
- ث- اعادة النظر في وسائل التنبؤ والاذنار المبكر وما ينصل بذلك من تقنيات واحتياجات.

3- ابعاد المزالق الاستراتيجية

ارتأى الباحثان الولوج الى جدول التكرارات لتحديد ابعاد المزالق الاستراتيجية, وتبعاً للتكرارات تم تحديد ثلاثة ابعاد وهي كالآتي:-

أ- مزالق القيادة

ترتبط عملية القيادة بوجود مجموعة من الافراد، فهي عملية تنظيمية ضرورية لأدارة (الجماعة) او الافراد في المنظمة ذات الاهداف المشتركة, ويعتبر مفهوم القيادة ضرورة تنظيمية تقتضي بحسن اختيار القائد ليعمل على تحسين ادارة وقيادة المجموعة ويمضي بها نحو تحقيق الاهداف, وأن الحل في اختيار القادة وطريقة عمل القيادة, وعدم قناعة الجماعة بالقائد تصيب عملية القيادة بأخطر علة وهي عدم تعاون المرؤوسين مع القائد وغياب التفاعل فيما بينهم وبالتالي يربك عمل المنظمة ويبعدها عن الوصول الى تحقيق الاهداف التي قامت من أجلها المنظمة (Bryson,2011:353), ان مشكلة ضعف القيادة سيؤدي الى انعدام الانضباط في المجموعة والتردد والخوف من التوجيه, وضعف مستوى الطاعة, وعدم تحقيق الاهداف بدرجة مقبولة, وضعف التفاعل مع أنشطة المنظمة, وبقاء المجموعة من غير نمو (كما ونوعا), وبقاء الصفات السلبية في الافراد وضعف المقدرة على التأثير فيهم (Cox & Hoover,1994) وسر القيادة عندما يكون القائد الحاسم يتمتع بالحدس والقدرة على مسك زمام الامور في المواقف الساخنة والمزالق المفاجئة ويكون الاذنار المبكر مع القرارات العملية الذكية والسريعة هما رأس الامر زمام الفعل.

ويرى الباحثان ان مزالق القيادة تكمن في خوف القادة من ارتكاب الاخطاء والتعلم منها ان وقعت, فمن خلال الفشل والمجازفة بالفشل يتنسى للقائد ان يستخدم نتائج التجربة التي اجتازها والمعلومات التي اكتسبها ومع ذلك عندما تأتي الفرصة لا يحقق الانجازات, ومن واجب القائد ان يعم الافراد اهمية الاستفادة من المزالق وحدوثها وكيفية استحداث الطرق لتجنبها مستقبلا, ومهما كانت المزالق كبيرة, فإن الخوف منها يعني التوقف عن العمل والتردد في اتخاذ القرارات وعدم القدرة على تنفيذها بالطريقة الصحيحة وبالتالي انتظار نهاية وتلاشي المنظمة.

ب- مزالق القرار

ويعبر (Fontin,1997:278) عن مزالق القرار بأن المشكلة البناءة هي اولا, مشكلة صنع القرار, بحيث يمكن تحقيق هدف عبر طريقتين مختلفتين, ولكن لا يوجد سبب عميق لاختيار واحد محدد من الاثنين. وثانيا, تكمن المزالق في استحالة اتخاذ قرار بين خيارين, اذ كل بديل هو اختيار عقلائي, ومع ذلك فإن وضع الإدارة وظروفها تمنع تحبها في وقت واحد, ولذلك فإن مزالق القرار هي حالة اتخاذ القرار, والتي تتميز بخيارين معقولين, يمكن العثور على أدلة متساوية لهما, ولكن متناقضة, ومن المستحيل التوصل إلى استنتاج منطقي واختيار منطقي لأحد هذه البدائل (Hülsmann & Berry,2004:8). وإن اتخاذ قرارات أخلاقية سليمة أمر صعب المنال, ومع ذلك يسمع بين الحين والآخر عن قادة اتخذوا قرارات غير أخلاقية, وهناك فئتين من القادة, الأولى هي القادة الذين يفتقرون إلى صفات شخصية معينة, مثل الشخصية الأخلاقية, والذين يخرقون القواعد عن قصد ويتخذون قرارات غير عادلة, اما الثانية, هم أولئك الذين يرون أنفسهم, وينظر إليهم الآخرون, كأشخاص طبيين ولكنهم, على الرغم من النوايا الحسنة, يتخذون قرارات يثبت أن لها عواقب وخيمة وتفقد المنظمة الى المزالق (POORKAVOOS, 2014). ويبين الباحثان ان مزالق القرار تمثل الاعتراف بالموقف الحالي للوقوع في المزالق واتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة للحفاظ على الارواح والممتلكات في المنظمة ومن ثم تحديد الوضع الرهن والوقوف على نقاط القوة والضعف, وتكوين الفرق

اللازمة لنجنب المزالق ومعالجتها من جذورها والاياعاز ببناء مركز اتصالات فعال للتصدي للمزالق بسرعة ودقة عالية , وغالبا ما يعتمد متخذ القرار في هذه المرحلة الحاسمة على القرار الحدسي في حالة ضعف كفاية التخطيط وفاعليته.

ج- مزالق التنفيذ: يعتبر التنفيذ من اهم مراحل الادارة الاستراتيجية, اذ ان بيان مدى فاعلية وافضلية اي استراتيجية يكون عن طريق وضعها موضع التنفيذ وممارستها داخل المنظمة, وان عملية التنفيذ تعد عملية معقدة ولبست بالأمر البسيط, فالتنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي الى الفشل ويفقد المنظمة الكثير من اهميتها وملانمتها في الصياغة, بينما ويؤدي التنفيذ الفعال الى نجاح الاستراتيجية, ويساهم في سد الفجوات الموجودة في الاستراتيجية غير المصاغة بشكل جيد ويتجاوز من الاخطاء الواردة فيها (Lowy,2016). بينما وجد (Leonard & Swanepoel,2010:14) ان عمليات التنفيذ المتسلسلة تتعرض للوقوع في المزالق بسبب:

- 1.العمليات الداخلية المطولة: فقد تسبب تأخيرات قد تؤدي إلى مراحل غير متوقعة، وتزعج أصحاب المصلحة وتخلق بيئة من التوتر وانخفاض الروح المعنوية.
- 2.اعاققة بعض السياسات الداخلية بين الجهات المعنية نجاح المشروع: تؤثر السياسات والإجراءات الكثيرة بشكل سلبي على الموارد والخدمات الخاصة بالمشروع.
- 3.تؤدي الصيانة والترقية تطبيقات معقدة ومبتكرة.
- 4.ضعف الاتصال المناسب بين المستخدمين يُسمح لهم بتغيير المتطلبات عندما تتوفر المزيد من المعلومات وأثناء عملية التطوير.

ويوضح الباحثان ان التنفيذ هو عملية تحويل الاستراتيجيات الى عمليات داخل المنظمة وبدون نجاح هذه العملية تبقى عمليات المنظمة وتطورها مجرد خيال وهدر للجهود المبذولة مهما كانت عملية صياغة الاستراتيجية جيدة, اذ تعتمد فاعلية التنفيذ الاستراتيجي على الالتزام الصادق بشمولية الادارة الاستراتيجية, فجميع القادة والعاملين في المنظمة يجب ان يدعموا ويقودوا عملية التنفيذ الاستراتيجي, داخل مجالاتهم بما يحقق التفوق الفعال والارتقاء بالمسؤولية, وتجنب الوقوع في المزالق ومعالجتها ان حدثت والعمل على جعلها نقطة تحول لبداية جديدة بطريقة تنفيذ جديدة وكفوة.

المحور الثالث/ الجانب العملي

يهتم هذا المحور بوصف الاجابات عن متغيرات البحث وتفسيرها في ضوء البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة و المسح الميداني لعينة الدراسة, ومن اجل تحديد مستوى تميز فقرات الاستبانة, فان التحليل الاحصائي يستلزم الكشف المبكر عن قوة وضعف الاجابات ليحقق اهدافه, وكالاتي:

اولا: وصف وتشخيص وتحليل متغيرات البحث واجابات العينة

يهتم هذا المبحث بوصف الاجابات لمتغيرات البحث وتفسيرها في ضوء البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة و المسح الميداني لعينة البحث, ولمعرفة اتجاهات اجابات العينة استخدمت بعض الاساليب الاحصائية الوصفية (النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعياري والاهمية النسبية) التي اعتمدت في وصف متغيرات البحث الرئيسية (الرقابة الاستراتيجية والمزالق الاستراتيجية) وابعادها الفرعية.

1- وصف مستوى اجابات عينة البحث وتقييمها لمتغير الرقابة الاستراتيجية

تضمن هذا المتغير باعتباره متغيرا مستقلا في اداة القياس من (40) سؤال, توزعت على اربعة متغيرات فرعية وهي (تحديد المعايير الاستراتيجية, قياس الاداء الفعلي, تقييم الاداء الاستراتيجي, اتخاذ الاجراءات التصحيحية) وتضمن كل متغير من هذه المتغيرات الفرعية عشرة اسئلة موزعة بالتساوي لكل متغير, وكانت نتائجها كما يشير الجدول (4), اذ ان الوسط الحسابي لمتغير الرقابة الاستراتيجية بلغ (3.932) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3), واهمية نسبية تتجه نحو الاتفاق بقيمة (78.64%) وهي نسبة جيدة لتحفيز الادارة العليا في الديوان للأهتمام ودعم هذا المتغير, وبأنحراف المعياري (0.890), وتشير قيمة معامل الاختلاف المعياري والتي بلغت (0.742) الى تجانس في اجابات العينة المبحوثة بخصوص هذا المتغير. وقد تميز بعد تقييم الاداء الاستراتيجي بأنه يمتلك اعلى قيمة للوسط الحسابي في هذا المتغير اذ بلغت



تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية

(4.064) وانحراف معياري (0.84) واهمية نسبية شكلت (81.28%) ومعامل اختلاف (0.207) ليؤكد ذلك على فهم كاف لعينة البحث لهذا البعد واتفاق بنسبة كبيرة على فقراته. بينما حقق بعد قياس الاداء الفعلي ادنى مستوى اجابة بين الابعاد ضمن الرقابة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.768) وبانحراف معياري (0.926) واهمية نسبية شكلت (75.36%) ومعامل اختلاف بلغ (0.245) وهذا يشير الى ضعف التجانس في اجابات العينة المبحوثة بخصوص هذا البعد.

جدول (5) المقاييس الاحصائية لأجمالي الرقابة الاستراتيجية

الرمز	ابعاد الرقابة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	ترتيب الاولوية
	X	M	St.d	C.V	%	ية
X1	تحديد المعايير الاستراتيجية	3.872	0.907	0.234	77.48	الثالث
X2	قياس الاداء الفعلي	3.768	0.926	0.245	75.36	الرابع
X3	تقييم الاداء الاستراتيجي	4.064	0.84	0.207	81.28	الاول
X4	اتخاذ الاجراءات التصحيحية	4.024	0.893	0.222	80.48	الثاني
	اجمالي الرقابة الاستراتيجية	3.932	0.890	0.742	78.64	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي للاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي STATA V.16.

2- وصف مستوى اجابات عينة البحث وتقييمها لمتغير المزالق الاستراتيجية

شمل هذا المتغير بأعتبره متغيرا معتمدا في اداة القياس (30) سؤال، توزعت على ثلاثة متغيرات فرعية وهي (مزالق القيادة، مزالق القرار، ومزالق التنفيذ) وتضمن كل متغير من هذه المتغيرات الفرعية عشرة اسئلة موزعة بالتساوي من (41-70)، اذ يشير الجدول (5) الى ان اجمالي الوسط الحسابي لمتغير المزالق الاستراتيجية بلغ (3.773) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، واهمية نسبية تتجه نحو الاتفاق بقيمة (75.467%) وهي نسبة جيدة لتحفيز ادارة الديوان للأهتمام ودعم هذا المتغير، وبانحراف معياري (0.921)، وتشير قيمة معامل الاختلاف المعياري والتي بلغت (0.244) الى مدى تجانس في اجابات العينة المبحوثة بخصوص هذا المتغير. وقد اظهرت النتائج ارتفاع درجة الوسط الحسابي للمتغير الفرعي مزالق التنفيذ عن وسطه الفرضي بدرجة (3.872) مما يدل على فهم كافي لعينة الدراسة لهذا البعد، وبانحراف معياري بلغ (0.898) واهمية نسبية شكلت (77.44%) ومعامل اختلاف (0.232)، اما اقل وسط حسابي كان للمتغير الفرعي مزالق القرار اذ بلغ (3.64) وهو ميل فوق الوسط الفرضي مما يدل على اهتمام مقبول من المستجيبين لفقرات هذا البعد، وبانحراف معياري (0.945) واهمية نسبية شكلت (72.8%) ومعامل اختلاف بلغ (0.260).

جدول (6) المقاييس الاحصائية لأجمالي المزالق الاستراتيجية

الرمز	ابعاد المزالق الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	ترتيب الاولوية
	Y	M	St.d	C.V	%	الاولوية
Y1	مزالق القيادة	3.808	0.921	0.242	76.16	الثاني
Y2	مزالق القرار	3.64	0.945	0.260	72.8	الثالث
Y3	مزالق التنفيذ	3.872	0.898	0.232	77.44	الاول
	اجمالي المزالق الاستراتيجية	3.773	0.921	0.244	75.467	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي للاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي STATA V.16.



تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية

ثانياً: علاقات الارتباط بين الرقابة الاستراتيجية والمزالق الاستراتيجية

يشير الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية قوية عند مستوى معنوية (0.01) بين متغير الرقابة الاستراتيجية ومتغير المزالق الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لسبيرمان (0.764) وهذا يدل على انه كلما زاد الاهتمام بتقييم وترشيد الاستراتيجية ككل والتأكد من كفاءة تنفيذها وتحديد مجالات تنفيذها، ازدادت قدرة المنظمة على ممارسة العمليات والاستعداد الكافي لمعالجة وحل واحتواء المزالق التي تتعرض لها المنظمات وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والعكس صحيح.

جدول (7) قيم معاملات ارتباط سبيرمان واختبار t

المزالق الاستراتيجية (Y)			الرقابة الاستراتيجية (X)
Sig.	t	r	
0.00	13.15	**0.764	
n= 125			(**) عند مستوى معنوية (0.01)

ولاجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين ابعاد الرقابة الاستراتيجية وابعاد المزالق الاستراتيجية، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان لبيان قوة العلاقة، ايضاً تم اجراء اختبار (t) لاختبار معنوية العلاقة بين الابعاد، كما مبين في الجدول (8) التالي:

جدول (8) قيم معاملات ارتباط سبيرمان واختبار t

مزالق التنفيذ Y3			مزالق القرار Y2			مزالق القيادة Y1			المزالق الاستراتيجية Y
Sig.	t	r	Sig.	t	r	Sig.	t	r	
0.00	7.78	0.57	0.04	4.67	0.39	0.00	6.42	0.50	X1 تحديد المعايير الاستراتيجية
0.00	6.53	0.51	0.04	4.47	0.37	0.04	5.13	0.42	X2 قياس الاداء الفعلي
0.00	6.09	0.48	0.10	3.15	0.27	0.00	8.08	0.59	X3 تقييم الاداء الاستراتيجي
0.00	10.2	0.68	0.00	7.03	0.54	0.00	7.01	0.53	X4 اتخاذ الاجراءات التصحيحية
المصدر: نتائج التحليل الاحصائي للاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي STATAMP 16. n=125									

وتشير نتائج الاختبار الى ان اعلى قيمة معامل ارتباط بين المتغيرات الفرعية (لاتخاذ الاجراءات التصحيحية مع مزالق التنفيذ) لعينة البحث، أي ان الاهتمام بالعمليات التصحيحية المتخذة بقرار اداري اعلى من الادارة التي وقع فيها الخطأ يؤول الى الحد من مزالق التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات والذي يؤدي الى فشل المنظمة ويفقدها الكثير من اهميتها وملامتها في الصياغة، وممارسات عملياتها الداخلية والخارجية ، اما اقل معامل ارتباط بين المتغيرات الفرعية كان (لتقييم الاداء الاستراتيجي مع مزالق القرار) حسب اجابات العينة، أي ينبغي ان يكون هناك كفاءة في عملية التقييم الاستراتيجي وتحديد جوانب القوة والضعف في الاداء مع تحديد مسبباتها يؤدي الى اتخاذ قرارات منطقية واستنتاجات فعلية تجنب المنظمة الوقوع في المزالق.

ثالثاً: تأثير الرقابة الاستراتيجية في المزالق الاستراتيجية

يوضح الجدول (9) ان قيمة اختبار F بلغت (172.9) وبمستوى دلالة (0.001) وهي ذات دلالة معنوية تشير الى ان الرقابة الاستراتيجية تؤثر بشكل ايجابي في تقليل وتجنب المزالق الاستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.60) بمعنى ان الرقابة الاستراتيجية تسهم في تفسير (60%) من المزالق الاستراتيجية، وتشير قيمة معامل (β) والتي بلغت (0.59) الى ان تغيير ابعاد الرقابة الاستراتيجية مجتمعة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير المزالق الاستراتيجية بمقدار (0.59)، اما قيمة ثابت الانحدار (α) فقد بلغت (1.97) بمعنى عندما تكون الرقابة الاستراتيجية مساوية للصفر فإن المزالق الاستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة.



تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية

جدول (9) مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في المزالق الاستراتيجية.

المزالق الاستراتيجية (Y)					الرقابة الاستراتيجية (X)
Sig.	β	α	R^2	F	
0.001	0.59	1.97	0.60	172.9	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي للاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي STATAMP. 16 n=125
لاختبار صحة الفرضيات الفرعية الاولى فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في ابعاد المزالق الاستراتيجية، تم توظيف أسلوب تحليل الانحدار لفحص وجود التأثير، كما مبين في الجدول (10) التالي:

جدول (10) مدى تأثير ابعاد الرقابة الاستراتيجية في ابعاد المزالق الاستراتيجية.

تحديد المعايير الاستراتيجية X1					ابعاد المزالق الاستراتيجية
Sig.	β	α	R^2	F	
0.001	0.509	1.836	0.25	41.21	مزالق القيادة Y1
0.04	0.405	2.074	0.15	21.80	مزالق القرار Y2
0.001	0.568	1.671	0.33	60.46	مزالق التنفيذ Y3
قياس الأداء الفعلي X2					
0.001	0.418	2.233	0.176	26.32	مزالق القيادة Y1
0.04	0.382	2.202	0.14	19.98	مزالق القرار Y2
0.001	0.492	2.018	0.257	42.63	مزالق التنفيذ Y3
تقييم الأداء الاستراتيجي X3					
0.001	0.646	1.182	0.347	65.26	مزالق القيادة Y1
0.04	0.307	2.391	0.075	9.91	مزالق القرار Y2
0.001	0.515	1.780	0.232	37.12	مزالق التنفيذ Y3
اتخاذ الإجراءات التصحيحية X4					
0.001	0.552	1.588	0.286	49.19	مزالق القيادة Y1
0.001	0.567	1.359	0.287	49.49	مزالق القرار Y2
0.001	0.681	1.131	0.459	104.44	مزالق التنفيذ Y3

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي للاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي STATAMP 16.

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان بعد تحديد المعايير الاستراتيجية يفسر (0.25) من التغير الحاصل في مزالق القيادة، ويفسر (0.15) من التغير الحاصل في مزالق القرار، و(0.33) من التغير الحاصل في مزالق التنفيذ، والذي يشير الى ان بعد تحديد المعايير الاستراتيجية يؤثر بشكل ايجابي في تجنب المزالق الاستراتيجية والحد من اثارها. وبلغت قيمة معامل التحديد (0.176) لبعد قياس الأداء الفعلي الذي يفسر (0.176) من التغير الحاصل في مزالق القيادة، ويفسر (0.14) من التغير الحاصل في مزالق القرار، و(0.257) من التغير الحاصل في مزالق التنفيذ، مما يدل على تأثير بعد قياس الاداء الفعلي بشكل ايجابي في تجنب المزالق الاستراتيجية. وبلغت قيمة معامل التحديد (0.347) اي ان بعد تقييم الاداء الاستراتيجي يفسر (0.347) من التغير الحاصل في مزالق القيادة، ويفسر (0.075) وهو مقدار صغير جدا من التغير الحاصل في مزالق القرار، و يفسر (0.232) من التغير الحاصل في مزالق التنفيذ، مما يشير الى ان بعد تقييم الاداء الاستراتيجي يؤثر بشكل ايجابي في تجنب المزالق الاستراتيجية والحد منها، وان بعد اتخاذ الإجراءات التصحيحية يفسر (0.286) من التغير الحاصل في مزالق القيادة، وان بعد اتخاذ الإجراءات التصحيحية يفسر (0.287) من التغير الحاصل في مزالق القرار، ويفسر (0.459) من التغير الحاصل في مزالق التنفيذ، والذي يدل على ان بعد اتخاذ الإجراءات التصحيحية يؤثر بشكل ايجابي في تجنب المزالق الاستراتيجية.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- الرقابة الاستراتيجية واحدة من الوظائف التي تعيد المنظمة الى الاهداف والرؤية والرسالة التي سبق تحديدها عبر خطوات تفاعلية لاستكشاف الانحرافات بداية وقوعها او بعد ذلك.
- 2- تثير المزالق الاستراتيجية شكلا احتماليا يمكن ان يظهر نتيجة لوقوع قيادة المنظمة وادارتها الاستراتيجية في واحدة او اكثر من هفوات القرار او التنفيذ او الاسلوب القيادي الذي تعتمد في ادارة المنظمة او اقسامها الفرعية.
- 3- الحاجة المستمرة الى مراجعة وتصويب الاهداف والرؤى الاستراتيجية تبعا لمتغيرات بيئية واقعة او محتملة تجنباً لأنهيئات المنظمة ووقوعها في مزالق تجلب الضرر الاكبر.
- 4- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان عينة البحث ترى ان درجات التوافق لجميع ابعاد الرقابة الاستراتيجية بدرجة عالية وعالية جدا، ويستنتج من ذلك ان واقع ديوان الرقابة المالية قيد البحث يشير الى وعي والتزام ادارة قطاعات الديوان بأهمية الرقابة الاستراتيجية باعتبارها الضمان اللازم لصحة سير الاستراتيجية العامة للديوان باتجاه تحقيق اهدافها، فضلا عن ان ابعاد الرقابة الاستراتيجية تبعا لآراء العينة تظهر بالترتيب الآتي:
أ- جاء بعد تقييم الاداء الاستراتيجي بالمرتبة الاولى، وذلك بسبب وعي ادارة الديوان بأهمية عملية التقييم الاستراتيجي ومرونتها في مواجهة التغييرات الخارجية والطارئة على سير العملية الرقابية من خلال المساهمة في كشف الانحرافات والاطع قبل وقوعها ووضع الخطط المستقبلية اللازمة لمواجهة اية مزالق تعيق تحقيق اهداف الديوان.
- ب- جاء بعد اتخاذ الاجراءات التصحيحية بالمرتبة الثانية، وذلك لوعي القيادات العليا والوسطى في ديوان الرقابة المالية بأهمية تلك الاجراءات والانظمة الرقابية لنفاذي وقوع الاخطاء والعمل على تجنب تعرضها للمزالق الاستراتيجية وفي كافة قطاعات الديوان.
- ت- جاء بعد تحديد المعايير الاستراتيجية بالمرتبة الثالثة، وبحسب رأي عينة البحث، وذلك لوجود نظام اداري يجعل هذه المعايير واضحة بالنسبة للقادة والمدراء من خلال مشاركتهم في وضع تلك المعايير.
- ث- جاء بعد قياس الاداء الفعلي بالمرتبة الرابعة، لوعي قيادات الديوان ان الهدف من استخدام عملية قياس الاداء هو لتحديد الاداء المطلوب والعمل على تحسينه وتطويره للحد من المزالق.
- 5- تشير النتائج ان عينة البحث ترى ان اكثر المزالق الاستراتيجية التي تحدث ويمكن ان يتعرض لها ديوان الرقابة المالية هي بحسب الترتيب الآتي:
أ- جاءت مزالق التنفيذ بالمرتبة الاولى، وذلك بسبب ان التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات الذي يؤدي الى فشل المنظمة ويفقدها الكثير من اهميتها وملابقتها في الصياغة، وممارسات عملياتها الداخلية والخارجية، وان المنظمة تواجه ضعف في تنظيم اجراءات الاتصال والمعلومات بين العاملين.
- ب- جاءت مزالق القيادة بالمرتبة الثانية، وذلك لخوف القادة من ارتكاب الاخطاء والتعلم منها، والتردد في اتخاذ القرارات وعدم القدرة على تنفيذها بالطريقة الصحيحة مما يقود الى صعوبة ادراك العلاقات مع الاطراف الاخرى.
- ت- جاءت مزالق القرار بالمرتبة الثالثة، وذلك لان المنظمة تواجه صعوبة في تفعيل قراراتها الاستراتيجية للتطبيق، ومن الصعوبة التوصل الى استنتاج منطقي واختيار منطقي لأحد البدائل.
- 6- اتضح ان الرقابة الاستراتيجية وتجنب المزالق الاستراتيجية يرتبطان بشكل ايجابي في ديوان الرقابة المالية مما يفرض على القيادات العليا والوسطى في الديوان خلق مناخ ملائم لتعزيز فاعلية الرقابة الاستراتيجية والتوجه الفعال للحد من المزالق الاستراتيجية وتجنب حدوثها.
- 7- اظهرت النتائج ان الرقابة الاستراتيجية تؤثر في المزالق الاستراتيجية والحد منها، وهذه اشارة الى ان ادارة الديوان تضم تصاميم وسياسات عمل تستوعب التغييرات المستمرة في استراتيجياته وانشطته بقصد حمايته من البيئة الديناميكية حوله عن طريق تطبيق برامج واساليب الرقابة الاستراتيجية وتفعيل فلسفة ادارة الديوان.



تأثير الرقابة الاستراتيجية فحج تجنب المزالق الاستراتيجية

- 8- تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الرقابة الاستراتيجية تؤثر في مزالق التنفيذ اكثر من البعدين الاخرين, وذلك من خلال تأثير اتخاذ الاجراءات التصحيحية فيه.
- 9- تفسر الرقابة الاستراتيجية نسبة (60%) من المزالق الاستراتيجية, اما بقية النسبة (40%) فأنها تعود الى عوامل اخرى, وهذا دليل على ان الرقابة الاستراتيجية لها تأثير فاعل في تجنب المزالق.
- 10- اعتماد مواجهة المزالق الاستراتيجية على وجود معلومات دقيقة تمثل انذاراً مبكراً لإتخاذ الاجراءات الوقائية والتدابير الاستراتيجية.

ثانياً: التوصيات

- 1- تأهيل منظمات الاعمال وزيادة قدراتها الاستراتيجية عموماً وبناء نظام ورقابة استراتيجية فاعل يعتمد رؤية المنظمة ورسالتها من جانب, وقدرات ومتطلبات المنظمة وقت القرار من جانب اخر.
- 2- الاخذ ببعض الاجراءات التي تسهم في تجنب المزالق الاستراتيجية ولعل اهمها:
أ- العمل بالإصلاحات الادارية التنفيذية والاساليب الوقائية, ويشمل ذلك استخدام كافة الاجراءات التصحيحية لتنفيذ الاستراتيجية وتجنب ظهور المزالق والحد من اثارها.
ب- العمل على جعل عملية التقييم الاستراتيجي في الديوان عملية مستمرة للكشف عن الانحرافات وتصحيحها والاخذ بالاسباب والتدابير الرقابية والعلاجية.
ت- العمل على تفعيل القرارات والقوانين المتخذة من قبل القادة واستخدام وسائل رقابية لردع المزالق.
- 3- تركيز التوجه المنظمي لتأمين نظام معلومات كفوء يحقق امكانية تزويد قيادة المنظمة والمديرين المختصين بالمعلومات المطلوبة في ظروف الاعمال الحرجة بأسيابية مهنية هادئة.
- 4- التركيز على المعايير الاستراتيجية للرقابة والتحري عن الملانمة منها لأطول مدة زمنية ممكنة ووسع مجال للتنفيذ, والاقرب للموارد وقدرات المنظمة المتاحة.
- 5- استمرار عمليات التحديث والتطوير لأساليب الاداء واقتنائها بأساليب تكنولوجية متقدمة, تساهم في تحقيق الاهداف دون الوقوع في واحدة او اكثر من المزالق القريبة والمحتملة.
- 6- تأهيل العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية والادارية لما يناسب المتطلبات الحالية والمستقبلية جميعاً ودون استثناء, استجابة الى المتطلبات الجديدة للاداء وتقليل فرص الوقوع في واحدة او اكثر من الهفوات الادارية.
- 7- تنظيم برامج العمل والاداء الاداري التقليدي والاستراتيجي بما يساهم في تحقيق التكامل بين حلقات البرامج الوظيفية والرقابة الذاتية فيها, تخفيضاً او تقليلاً لحالات الخطأ التي يمكن ان تقع بسبب الاداء الوظيفي.
- 8- العمل على تقديم سيناريوهات بديلة كإجراءات تصحيحية للتعامل مع كل المزالق المختلفة التي تواجه المنظمة وطرائق التخلص منها وتجنب وقوعها مستقبلاً في حال فشلت الخطة المتبعة ان احتاجت الى تعديل.
- 9- دعم وبناء نظام وسياسة متكاملة لإدارة المزالق والحد من اثارها.
- 10- العمل على رصد المزالق من خلال تفعيل أنظمة الانذار المبكر في المنظمة باحتمال وقوع مزالق محددة في توقيتات محددة.

المقترحات

- 1- اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نماذج ومعايير اخرى للرقابة الاستراتيجية او المزالق الاستراتيجية بدلا من المعايير المستخدمة.
- 2- اختبار نموذج الدراسة ومتغيراتها في منظمات عراقية اخرى غير ديوان الرقابة المالية مثل المصارف والمؤسسات الحكومية والوزارات ولا بأس من خوض التجربة البحثية مع القطاع الخاص.
- 3- اضافة ابعاد او حذف ابعاد للمتغير المعتمد (المزالق الاستراتيجية), والمتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية) المطبقة في البحث ولتطويع الابعاد وفاقاً لطبيعة المنظمة المبحوثة.
- 4- دراسة متغير المزالق الاستراتيجية كدور تفاعلي او متغير مستقل, ودراسة متغير الرقابة الاستراتيجية كمتغير معتمد, او وسيط.



المصادر

- 1- Oxford Dictionary of the Language, (1980), University of Oxford.
- 2- Oxford, O. E. (2009). Oxford English Dictionary. Oxford: Oxford University Press.
- 3- Merriam-Webster's Dictionary. 2008. [online], URL:<http://mw4.m-w.com/dictionary/pitfall>. Accessed 30 January 2008.
- 4- Alam, Monzurul, (2013), The strategic decision making process and influence of personality-Six case studies of farms in Sweden, Master's thesis, Advanced level Agricultural Economics and Management – Master's Programme Degree thesis No 773 · ISSN 1401-4084.
- 5- Al-Farra, Ahed Bassam, (2015), Strategic Control and Requirements for Success in Major Universities Operating in the Gaza Strip, Master Thesis, Islamic University - Faculty of Commerce, Gaza Palestine. 1-144.
- 6- Anthony, R. N., & Govindarajan, V., (1998). Management control systems, 9th ed., Irwin McGraw-Hill.
- 7- Bieńkowska, A., Kral, Z., & Zablocka-Kluczka, A. (2017). IT tools used in the strategic controlling process–Polish national study results. In International Conference at Brno University of Technology, Faculty of Business and Management.
- 8- Bryson, John M. (2011). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. (4th ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass, chp. 7.
- 9- Certo, C. S., & Peter, J. P. (1995). The Strategic Management Process, 3rd ed, Irwin Publication.
- 10- Chiarini, A. (2019). Choosing action plans for strategic manufacturing objectives using AHP: Analysis of the path and pitfalls encountered—an exploratory case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 180-194.
- 11- Cox, Danny & Hoover, John, (1994), Leadership When the Heat's On, McGraw-Hill.
- 12- David, F. (2014), Strategic Management: Concepts and Cases.
- 13- David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic Management: Concepts and Cases: A competitive Advantage Approach, 16th ed., Global Edition, , Inc., New York.
- 14- Elsubbaugh, S., Fildes, R., & Rose, M. B. (2004). Preparation for crisis management: A proposed model and empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3), 112-127.
- 15- Fontin, M. (1997). Das Management von Dilemmata - Erschließung neuer strategischer und organisationaler Potenziale. Wiesbaden: Gabler & doctoral dissertation, Uni-versity of St. Galen.



- 16- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success?. *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.
- 17- Griffin, Ricky W.,(2010). *Management*,10th ed.,Mason: South-Western Cengage Learning.
- 18- Godet, M. (2006), *Strategic foresight la prospective problems and methods*, Cahiers du LIPSOR, Paris.
- 19- Hülsmann, M., & Berry, D. K. (2004), *A. Strategic Management Dilemma*.
- 20- Heckelman, W. (2017), *Five Critical Principles to Guide Organizational Change*, *OD PRACTITIONER*, 49(4), 14.
- 21- Kurtz, D. L., & Boone, L. E. (1992). *Management*. McGraw-Hill ,Inc.
- 22- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1988). *Strategic management and business policy* ,3rd edition, McGraw-Hill, New York.
- 23- Koops, D., Walrave, B., & Romme, A. G. L. (2013), *The Process Behind the Failure Trap Phenomenon*.
- 24- Leonard, A., & Swanepoel, A. (2010), *Project portfolio management implementation pitfalls*, *South African Journal of Business Management*, 41(3), 13-22.
- 25- Lowy, A. ,2016, *Avoiding the strategy execution pitfalls: Confronting dilemmas when turning plans into action* , *Strategic Direction*, Vol. 32 Iss 5 pp. 16 – 18.
- 26- Lynch, R. L. (2006). *Corporate strategy*, 4th Edition, Pearson Education Limited, England.
- 27- Makena, R. A. (2014). *Strategy Implementation at Strathmore University. Unpublished MBA Project School of Business, University of Nairobi, Kenya*.
- 28- Mintzberg, H. (1994), *Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies*, *Long range planning*, 27(3), 12-21.
- 29- Mietzner, D., & Reger, G. (2005), *Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight*, *International Journal Technology Intelligence and Planning*, 1(2), 220-239.
- 30- Mubarak, Adham Akram, (2016), *Strategic Control and its relationship to raising the performance of microfinance institutions: a field study in the governorates of Gaza Strip*, Master Thesis, Al-Azhar University-Gaza.
- 31- Poorkavoos, M. (2014), *Common Ethical Decision-Making Pitfalls and How to Avoid Them*.
- 32- Rigoberto Parada Daza, J. (2009). *A valuation model for corporate social responsibility*. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 284-299.
- 33- Rumelt, Richard P. (2011), *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Crown Business, New York.



- 34- Rosemann, M. (2006), Potential pitfalls of process modeling: part A, *Business Process Management Journal*, 12(2), 249–254.
- 35- Sharaf Al-Din, Sadeq Abdullah Adam, (2017), *The Role of Strategic Control on Institutional Performance: A Case Study of Saudi Sudanese Bank*, Master Thesis, Al-Neelain University, Sudan. 1-95.
- 36- Vaidya, S. (2009). *International joint ventures: an integrated framework. Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(1), 8-16.
- 37- Venkataraman & Pion, (2008) , *Cost and Value Management in Project* , John Wiley & Sons, Inc.
- 38- Washizaki, H. (2017), *Pitfalls and Countermeasures in Software Quality Measurements and Evaluations*, In *Advances in Computers* (Vol. 107, pp. 1-22). Elsevier.
- 39- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*, 13th ed, Pearson Education, New York.
- 40- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability*. Pearson.
- 41- Woods, M. (2008). *Linking risk management to strategic controls: a case study of Tesco plc*. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7(8), 1074-1088.
- 42- Youngblood, A. D., & Collins, T. R. (2003). *Addressing balanced scorecard trade-off issues between performance metrics using multi-attribute utility theory*. *Engineering Management Journal*, 15(1), 11-17.



The College of Administration & Economics at Al-Mustansiriyah University

Mohammed Hussein Ali Hussein Al – Janabi

Ban Raid Abdullah Al - Amri

drhussain@uomustansiriyah.edu.iq

ban93.raid@gmail.com

Abstract:

This study identified intellectual and applied research in key variables (Strategic Control and Strategic Pitfalls) through internal dimensions then founded the (Federal Board of Supreme Audit) is the good area for analyzing the relationship and effect between variables by (125) questionnaire selected from (148) was distributed to the top and middle management as a seniors in controlling action. Appropriate methods, statistical tools and programs were used to enhance the basic outputs, represented as a set of Conclusions and recommendations from the reality control work with specificity of potential Pitfalls in the effectiveness impact by Strategic Control in other dimensions which Studied.

Key Words: Strategic Control, Strategic Pitfalls, Leadership Pitfalls, Implementation Pitfalls, Decision Making Pitfalls.