



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

**” واقع التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في ديوان
الرقابة المالية الاتحادي،
(بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي)**

مبحث مقدم الى

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية
كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

اعداد الطالب

حيدر علي ظاهر حبيب العبداني

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

حسين فلام ورد البدر

2017م

1438هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَبَدَأَ بِأَوْعِيَّتِهِمْ قَبْلَ وِعَاءِ أَخِيهِ ثُمَّ اسْتَخْرَجَهَا
مِنْ وِعَاءِ أَخِيهِ كَذَلِكَ كِدْنَا لِيُوسُفَ مَا كَانَ
لِيَأْخُذَ أَخَاهُ فِي دِينِ الْمَلِكِ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ
نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَنْ نَشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ
عَلِيمٌ (٧٦)

((سورة يوسف: الآية 76))

صَلَّى اللَّهُ عَلَى الْعَظِيمِ

إقرار المشرف العلمي

أشهد أن إعداد هذا البحث الموسوم (واقع التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في ديوان الرقابة المالية الاتحادية) والمقدم من قبل الطالب (حيدر علي ظاهر) إلى قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية قد جرى تحت إشرافي وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ولأجله وقعت.

الاستاذ المساعد

حسين فلاح ورد

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

توصية لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات المتوافرة أشرح هذا البحث للمناقشة.

الاستاذ الدكتور

صالح عبد الرضا رشيد

رئيس لجنة الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

توصية رئيس قسم إدارة

بناءً على التوصيات المتوافرة أشرح هذا البحث للمناقشة.

أ.م.د. اسيل علي مزهر

رئيس قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن البحث الموسوم (واقع التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في ديوان الرقابة المالية الاتحادية) والذي قدمه الطالب (حيدر علي ظاهر) إلى قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية قد جرت مراجعته لغوياً تحت إشرافي وأصبح أسلوبه العلمي سليماً من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.

هــ

المقوم اللغوي

م. هيام عبد الكاظم إبراهيم

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

إقرار لجنة المناقشة

تشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة إننا قد اطلعنا على البحث الموسوم
(والصح التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في ديوان الرقابة المالية الاتحادية) وقد
جرت مناقشة الطالب (عبد علي طاهر) في محتوياته وما يتعلق به وأنه جدير
بالقبول لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي وبمقدير (جيد جداً).



الأستاذ الدكتور
حامد كاظم متعب
رئيس لجنة المناقشة



المدرس الدكتور
احمد كاظم عبد
عضواً



الأستاذ المساعد الدكتور
حسين فلاح ورد
عضواً ومشرفاً

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية على إقرار لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور

مجيد عبد الحسين هاتف

عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

الأهداء

الى أستاذي ومعلمي الأول الذي علمني أبجديات الحياة وعلمني كل ما أعرف
عنها و الذي كان وما زال مرشدي بكل خطواتي فيها..

الغائب الحاضر الخال عبد الحافظ رحمه الله

إلى... المرشد الذي يسهل الدرب أمامي. يامن سقانا من تعبنا وزرع الخير
بكل مكان.. والدي العزيز.

إلى... المنبع الصافي الحنون. والأمل المشرق الذي لا يغبى. يا شمعة والضوء
الذي لا يمكن الاستغناء عنه.. والدتي الغالية.

الى معنى الحياة وجوهر الروح ومنبع الصدق وأكسبر الوفاء ورفيقة دربي من
كانت الى جانبي فكانت سبب نجاحي..

زوجتي الغالية

إلى... الإرادة الصلبة كالفولاذ واليد المبسوطة، والقلوب الرقيقة
كالورود.. أخوتي الأعزاء.

إلى... كل من عطر سمعي بدعاء أو كلمة طيبة أسهمت في تخفيف مصاعب
دراستي

إلى ... كل من تلقيت العلم على أيديهم، أساتذتي الكرام
إلى ... أصدقائي وزملائي الأعزاء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع ...

عبد الحافظ الخال

شكر وتقدير

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ) (النمل: 19).

الحمد لله المتفضل بمنه وعطائه، والشكر له سبحانه على تيسير القيام بهذا البحث وإنجازه، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آل الطيبين الأخيار المنتجبين أما بعد. بعد إنجاز بحثي، يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان لأستاذتي الفاضل الأستاذ المساعد الدكتور (حسين فلاح ورد البدري) لتفضله بقبول الإشراف على هذه البحث، ولما قدمه لي من جهد ووقت طيلة مدة الإشراف، فضلاً عن توجيهاته السديدة وإرشاداته القيمة في تقديم الرسالة بهذه الصورة، سائلُ الله العليّ القدير أن يمده بدوام الصحة وتمام العافية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الوافر إلى الاساتذة الأفاضل، رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وإلى الأساتذات الفاضلات الذين تولوا مهمة تقويم الرسالة لغويًا وعلميًا، وجزيل الشكر والتقدير إلى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية ورئيس قسم إدارة الأعمال لمواقفه الطيبة مع الطلبة، كما أعبر عن شكري وأمتناني إلى اساتذتي المحترمين لما بذلوه من جهود عظيمة طوال مدة الدراسة لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي. وفقهم الله الى كل خير.

والشكر والامتنان لمساعد رئيس جامعة البصرة الدكتور (علاء فريد) والدكتور (عبد السلام ابراهيم) والشكر الخاص لأستاذ الفاضل (حمزة مال كراضي) لما قدم لي من عون ومساعدة ويسعدني أن أتوجه بشكري وامتناني إلى موظفي ومنتسبي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، ولاسيما منتسبي مكتبة الكلية لتعاونهم معي في المرحلة التحضيرية وفي الحصول على الكتب والمصادر، جزاهم الله خير الجزاء. كما أتقدم بشكري وامتناني لمنتسبي ديوان الرقابة المالية الاتحادي، وكذلك الموظفين العاملين في مكتبة الديوان لما قدموه لي من مساعدة في الحصول على الكتب والمصادر، جزاهم الله. عرفاناً بالجميل

لا يفوتني أن أشكر وأقدم عظيم امتناني لكل زملائي وزميلاتي في الدراسة، وأخص بالتقدير كل من قدم لي المساعدة والدعم طيلة مدة الدراسة، كذلك أشكر جميع أفراد أسرتي لوقوفهم معي وتقديم العون والمساندة خلال سنوات الدراسة، والتمس العذر لمن فاتني أن اشكرهم،

واسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء.

الباحث

حيدر علي ظاهر

المستخلص

باتت المنظمات وفي ظل المنافسة الشديدة تفكر في ايجاد الاليات المناسبة للاستجابة للتغيرات البيئية من خلال تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي.

من هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

وتفاعلت الدراسة مع خمسة ابعاد لتشكيل الإطار الفكري لهذه الدراسة، وهي: (الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والاهداف الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية)، وقد انطلقت الدراسة من مشكلة تم بلورتها من خلال المقابلات والاستطلاع الاولي.

اعتمدت هذه الدراسة على التصميم الاستطلاعي ومع بيانات جمعت من عينة من المدراء في ديوان الرقابة المالية الاتحادي ضمت (273) فردا تم اختيارهم بشكل عشوائي.

وباستعمال مجموعة من الأدوات الاحصائية تضمنت (التحليل العاملي الاستكشافي، واختبارات الصدق والثبات واختبار الاحصاء الوصفي). خرجت الدراسة باستنتاجات كان أبرزها: ضعف تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، كذلك قدمت النتائج دعما بصورة أكبر لمشكلة الدراسة التي توضح وجود معوقات في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص
هـ - و - ز	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الاول: الاطار المنهجي والدراسات السابقة	
2 - 18	المبحث الاول: منهجي الدراسة
2	أولاً: - مشكلة الدراسة
3	ثانياً: - أهداف الدراسة
3	ثالثاً: - أهمية الدراسة
4	رابعاً: - حدود الدراسة
4 - 5	خامساً: - طرق جمع البيانات
6 - 8	سادساً: - عينة الدراسة
9 - 21	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
9-13	أولاً: - الدراسات العربية
13-16	ثانياً: - الدراسات الاجنبية
16-18	ثالثاً: - مناقشة الدراسات السابقة (الافادة من الدراسات و اوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية)
	

19-40	الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي
19-30	المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
19	أولاً: - المقدمة
19-23	ثانياً: - مفهوم التخطيط الاستراتيجي
23-24	ثالثاً: - أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه
24-27	رابعاً: - خصائص ومبادئه وعناصر التخطيط الاستراتيجي
28-30	خامساً: - معوقات ومنافع التخطيط الاستراتيجي
31- 40	المبحث الثاني: ابعاد التخطيط الاستراتيجي
31-32	اولاً: - الرؤية الاستراتيجية
32-34	ثانياً: - الرسالة الاستراتيجية
34-37	ثالثاً: - التحليل الاستراتيجي
37-38	رابعاً: - الاهداف والغايات الاستراتيجية
38-40	خامساً: - الخيارات الاستراتيجية
41-75	الفصل الثالث : الاطار الميداني (الاجرائي)
41	مقدمة الفصل
41-63	المبحث الاول: نبذة تعريفية وواقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي
41-50	اولاً: - نبذة تعريفية والهيكل التنظيمي والقيادة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي
51-56	ثانياً: - الية اعداد خطة العمل الرقابي
56-63	ثالثاً: - واقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي
64-75	المبحث الثاني : التحليل النهائي
64	أولاً: - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
65-66	ثانياً: - ثبات مقياس الدراسة
67-70	ثالثاً: - التحليل العاملي الاستكشافي
71-74	رابعاً: - الإحصاء الوصفي
74-75	خامساً: - وصف وتقييم الاستجابات للتحليل الاستراتيجي وابعاده
75	سادساً: - خلاصة الفصل

76-79	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
76-77	أولاً: - الاستنتاجات
78-79	ثانياً:- التوصيات
80-85	المصادر
A	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	التعاريف الإجرائية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات قائمة الفحص	1
6	عينة الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل	2
9	خصائص عينة الدراسة	3
22	مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	4
37	العلاقة بين تصميم المنظمة نحو الكفاءة او نحو التعلم	5
50	نشاطات المجلس خلال سنة 2015-2016	6
53	احتساب ساعات العمل السنوية	7
64	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	8
65	معامل الصدق الداخلي النهائي لفقرات قائمة الفحص لجمع البيانات	9
66	معامل اثبات لمقياس الدراسة	10
68	تباين التخطيط الاستراتيجي	11
69	مصفوفة المكونات بعد التدوير للتخطيط الاستراتيجي	12
71	الإحصاء الوصفي	13
74	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتخطيط الاستراتيجي	14

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	عناصر التخطيط الاستراتيجي	1
32	عناصر الرؤية الاستراتيجية	2
75	واقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي	3

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الهيكل التنظيمي لديوان
2	المقابلات الشخصية
3	قائمة الفحص

المقدمة

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة المحرك الأساس في دفع عجلة التقدم نحو المستقبل المرغوب، إذ تعد هذه العملية السلاح الفعال الذي تستخدمه المنظمة في مواجهة التعقيدات البيئية والتطورات المستمرة من خلال محاولتها لاستغلال الفرص المتاحة ومجابهة التهديدات المحتملة في بيئتها الخارجية وتوظيف نقاط القوة التي تمتلكها ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها في بيئتها الداخلية، لذلك التجأت المنظمات بمختلف قطاعاتها إلى اعتماد عملية التخطيط الاستراتيجي كمنهج أساس في عملها لتحقيق أهدافها المستقبلية.

وعليه، وانطلاقاً من أهمية موضوعات الدراسة، وتوصلاً مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الإثراء الفكري في هذه المواضيع جاءت هذه الدراسة لتركز على التساؤل الآتي "إلى أي مدى يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادية؟ ولتحقيق أهداف الدراسة والوقوف على أبرز محتوياتها الفكرية فقد تم تقسيم الدراسة على أربعة فصول، تضمن الفصل الأول بحثين تناول المبحث الأول منهجية الدراسة وأوضح المبحث الثاني أهم الدراسات السابقة. وتناول الفصل الثاني بحثين، ركز الأول على ما هي عملية التخطيط الاستراتيجي، وتناول الثاني، أبعاد التخطيط الاستراتيجي، توضيح عمليات التحليل الاستراتيجي، ولمفاهيم الرسالة والرؤية والخيارات الاستراتيجية. أما الفصل الثالث فقد تضمن عرض النتائج عبر بحثين أثبت أيضاً، خصص الأول للنبذة التاريخية وواقع التخطيط الاستراتيجي في الديوان، وحدد الثاني للتحليل النهائي لقائمة الفحص. بينما ركز الفصل الرابع على عرض الاستنتاجات والتوصيات.

البحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: - مشكلة الدراسة

ووفقا للمعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا وما شهد من تطور واهتمام واضح وكبير في عملية التخطيط الاستراتيجي والحاجة اليه لكافة المنظمات وتحقيق أهدافها وغاياتها. اذ يمتلك ديوان الرقابة المالية الاتحادي دليلا من اجل الاعداد لخطة التدقيق، يتضمن هذا الدليل، أسلوب التخطيط ونقاط الانطلاق ومراحل التخطيط كالخطط الاستراتيجية والمتوسطة الاجل والتشغيلية (السنوية) الفصلية والمتخصصة والتي توضح القرار الاستراتيجية المتخذة، تدقق جميع الكيانات الخاضعة الى السلطة القضائية لديوان الرقابة المالية الاتحادي على أساس منتظم تعتبر القيادة في عملية تخطيط التدقيق من المهام القانونية حول التدقيق المالي.

جاءت هذه الدراسة لتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، ومدى الاهتمام الواضح والممارسات ويمكن ان نلخص مشكلة البحث من خلال الإجابة على بعض الأسئلة ومنها:

واقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي؟ ما هو دوره؟ كيف يمكن التعامل فيه؟ وكيف يمكن تحقيقه والارتقاء به؟

"الى اي مدى يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي؟"

هل هناك أسس علمية سليمة تجرب بها عملية التخطيط الاستراتيجي بما يلائم واقع ديوان الرقابة المالية الاتحادي ويحقق أهدافها وغايتها بالصورة المرغوبة؟

هل يمكن تحسين وتطوير العمل الرقابي عند اعتماد الديوان على التخطيط الاستراتيجي لعملية التدقيق وتغطية كافة الدوائر الخاضعة لرقابة والتدقيق وتغطيتها بشكل كامل؟

هل تستطيع دوائر الديوان اعداد خطة استراتيجية سنوية؟ وهل يمكن إنجازها؟ وتغطية كل المواضيع بها؟

هل الهيئات الرقابية لديوان تستطيع تكمل كافت اعمالها من التدقيق المالي وتدقيق الأداء؟

ثانياً: - أهداف الدراسة

- 1- التعرف على مستوى إدراك الافراد العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لواقع التخطيط الاستراتيجي.
- 2- تقديم مجموعة من المقترحات التي تساعد المدراء في ديوان الرقابة المالية الاتحادي على المساهمة في تعديل واقع التخطيط الاستراتيجي بجزء معين في الديوان قيد البحث.
- 3- تقديم إطار نظري متكامل يساعد في اسهام الجانب الفكري وزيادة المعارف في المكتبات العراقية.
- 4- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي بالواقع الحالي وفق الأسس السليمة والصحيحة.
- 5- الوقوف على أسس سليمة لصياغة التخطيط الاستراتيجي والعناصر الأساسية لتحليل الاستراتيجي للبيئة العمومية والخاصة والرؤية والرسالة والاهداف والإطار المفاهيمي للرقابة المالية وعناصرها.
- 6- ستكون هذه الدراسة نقطة انطلاق نحو المستقبل باعتبارها دراسة رائدة في هذا المجال في ديوان الرقابة المالية الاتحادي على حد علم الباحث، للقيام بدراسات وبحوث أخرى مستقبلا يمكن ان تعطي أفكار ومقترحات في مجال التخطيط الاستراتيجي بالديوان.

ثالثاً: - أهمية الدراسة

- 1- من خلال مراجعة الادبيات الإدارية السابقة وجد الباحث عددا قليلا من الدراسات التي وظفت مدخل التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي خصوصا في البيئة العراقية.

2- اثبتت الدراسات ان التخطيط الاستراتيجي يرتبط مع مجموعة من المخرجات والنتائج والتي تنعكس إيجابيا على كفاءة وفاعلية المنظمات. وبالتالي تكمن اهمية هذه الدراسة في إيجاد النموذج التكاملي الذي ربما يساهم في تحسين كفاءة ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

رابعاً: - حدود الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية حدود بشرية وزمانية ومكانية وكالاتي: -

- 1- الحدود البشرية: - تضمنت عينة من الافراد العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي والبالغ عددهم (273) فردا.
- 2- الحدود المكانية: - نتيجة للموافقات الرسمية التي تم استحصالها من ديوان الرقابة المالية الاتحادي فأن الحدود المكانية لهذه الدراسة شملت ديوان الرقابة المالية الاتحادي.
- 3- الحدود الزمانية: - تتمثل بمدة اعداد الدراسة التطبيقية على ديوان الرقابة المالية الاتحادي والتي امتدت من ايلول/2016 ولغاية كانون الأول /2016.

خامساً: - طرق جمع البيانات

لغرض تحقيق هدف الدراسة تم استخدام عدد من الادوات لجمع البيانات والمعلومات هي:

- 1- الجانب النظري: - جرى الاعتماد على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة في مجال التخطيط الأستراتيجي وغيرها من الاختصاصات المتاحة فضلا عن الافادة من خدمات (Internet)، كما نفذت مراسلات عدة مع الكليات والمؤسسات المتخصصة والباحثين بهدف الحصول على دراسات، وبحوث ذات صلة بالموضوع.
- 2- الجانب الميداني: اعتمد الباحث في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل اللازمة والضرورية لجمع البيانات والمعلومات وكما يلي:

أ- المقابلات الشخصية: وهي إحدى طرق جمع البيانات عن القضايا التي تهتم بها الباحث. ومن الممكن أن تكون المقابلة مهيكلة "Structured" أو غير المهيكلة "Unstructured" وأجرى الباحث عدداً من المقابلات الشخصية المهيكلة وغير المهيكلة مع المديرين العاملين ورؤساء الأقسام ورؤساء الهيئات الرقابية لديوان الرقابة المالية الاتحادية وذلك لغرض استكشاف العوامل المتعددة التي ربما تؤثر على التعريف العام للمشكلة. حيث بلغت عدد المقابلات بحوالي (26) مقابلة.

ب- قائمة الفحص: تعد قائمة الفحص المصدر الأساس لجمع البيانات والتي تشكل مجموعة من الأسئلة يقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها، عادة باختيار أحد البدائل المحددة. وتم الاعتماد على قائمة الفحص بسبب معرفة الباحث الدقيقة بالمطلوب وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها، وقد تألفت قائمة الفحص النهائية من (41) فقرة غطت خمس أبعاد رئيسية والجدول (2) في أدناه يوضح متغيرات البحث الأساسية والفرعية والتعاريف الإجرائية والمصادر التي اعتمدت في صياغة فقرات قائمة الفحص.

جدول (1) التعاريف الإجرائية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات قائمة الفحص

المتغير/البعد	التعريف الإجرائي	الفقرات المفسرة	المقياس المعتمد
التخطيط الاستراتيجي	هو العملية التي تقوم على استشراف المستقبل وأدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية من استثمار الفرص والحد من التهديدات في المنظمة، حيث تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي من التحليل البيئي، وتحديد الرسالة، ورسم الرؤية، وتطور الأهداف، واختيار الاستراتيجيات الأنسب، ومن ثم تحديد السياسات العامة.	1-41	الدجني، إياذ علي يحيى (2006) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في
الرؤية الاستراتيجية	الحالة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها في المستقبل وبالتالي فهي تمثل ما تحاول الشركة تحقيقه (Hill et al.,2015:15).	1-7	ضوء معايير الجودة التربوية إدارة تربوية.
الرسالة الاستراتيجية	تعبير عن الوضع الحالي بل ما تريد تحقيقه مستقبلاً أي تتمثل باستراتيجية للمنظمة وطموحاته المستقبلية والتنافسية ودورها في تنشيط العمل باتجاه ما تطمح له (Thomas and David,2000:11).	8-15	

16-24	وهي السبب المتصور او المثالي لوجود المنظمة والذي يعبر عن روحها ويعكس اهتمامها بالآخرين ليشكل الرابطة التي تربط الجميع وتوحد جهودهم صوب المستقبل الرغوب للمنظمة (رشيد وجلاب،2008: 169).	الاهداف الاستراتيجية
25-34	هو مجموعة من الأدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وبذلك يتم تحديد اهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (الدوري،2005: 83).	التحليل الاستراتيجي
35-41	هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات تتمثل بداياتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الخيار الاستراتيجي التي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي (Macmillan and Tampoe,2000:145).	الخيار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

سادساً: - عينة الدراسة

قام الباحث باستطلاع آراء عدد من افراد الادارة العليا في ديوان الرقابة المالية الاتحادي. وتمثلت عينة الدراسة (273) فردا جرى اختيارهم بشكل عشوائي وذلك بالاستناد الى (Zikmund et al., 2010:437) والذي اورد جدولاً يبين فيه حجم العينة الملائم عند مستويات مختلفة من مجتمع الدراسة الأصلي، والذي يبين حجم العينة المناسب لعدد افراد المجتمع الذين تنطبق عليهم الخصائص المطلوبة للاستجواب والذي يتراوح عددهم (2937) فرد هو (280) فرداً عند مستوى ثقة (0.05) كذلك يرى Roscoe (1975) ان حجم العينة ما بين (30-500) هو مناسب لمختلف الدراسات والجدول (3) يوضح مجموع اعداد الافراد العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي عينة الدراسة.

جدول (2) عينة الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

الاستمارات الخاضعة للتحليل	الاستمارات المستردة	الاستمارات الموزعة	عينة الدراسة	الدوائر
10	10	13	13	مدير عام
59	59	60	60	معاون مدير عام
61	61	63	63	الخبير

28	28	28	28	مدير قسم
115	115	116	116	رئيس هيئة
273	273	280	280	ديوان الرقابة المالية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الديوان لشهر تشرين الثاني 2016

وقد استخرجت التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في

جدول (3) خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المستوى
		الجنس
%57	153	ذكر
%43	120	انثى
%100	273	المجموع
		العمر
%23	63	اقل من 30
%21	58	من 30 الى 40
%24	66	من 41 الى 50
%32	86	من 51 فأكثر

%100	273	المجموع
		المؤهل العلمي
%15	40	بكالوريوس
%31	84	دبلوم عالي
%35	96	ماجستير
%19	53	دكتوراه
%100	273	المجموع
		الخبرة
%09	23	اقل من 5
%16	46	من 5 لغاية 10
%26	71	من 11 لغاية 15
%21	59	من 16 لغاية 20
%28	74	من 20 فأكثر
%100	273	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء قائمة الفحص

يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة الذكور 57% وهذه النسبة اعلى من نسبة الاناث بسبب طبيعة عمل ديوان الرقابة المالية ووجود عدد كبير من الموظفين، بينما تراوح معدل عمر المشاركين من (50) سنة فأكثر. بالمقابل تراوحت المؤهلات العلمية للمشاركين بين (بكالوريوس والشهادات العليا) وكانت النسبة الاعلى لحاملي الشهادات العليا حيث بلغت 85% (دبلوم عالي وماجستير ودكتوراه) وهذا ما يساعد على توفر المعرفة الكافية لديهم في فهم وأدراك فقرات قائمة الفحص، ويؤكد دقة اجاباتهم، اما معدل الخبرة للعاملين عينة البحث فقد تراوح بين (اقل من 5-

20 سنة فأكثر) حيث حصل المستوى (من 20 سنة فأكثر) على أعلى نسبة مما يعني توفر الخبرة الكافية في ديوان الرقابة المالية عينة الدراسة.

البحث الثاني

أولاً: - الدراسات العربية

1- الزعبي: - 2014

اسم الباحث	رحمة زعبي
عنوان الدراسة	أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة
العينة	عينة من المدراء في المستويات الإدارية العليا والوسطى في جامعة محمد خيضر بسكرة العاملة في الجزائر.
هدف الدراسة	- إيجاد العلاقات الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء. - تقديم رؤيا واضحة لاعتماد التخطيط الاستراتيجي تتناسب مع

<p>البيئة الجزائرية لتحقيق التغيير المنشود.</p> <p>- التأكيد على دور رسالة المؤسسة ودور التحليل الاستراتيجي ودور الخيارات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المطلوب.</p>	
<p>اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة</p>	<p>أسلوب الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة الى عدة نتائج</p> <p>- ان مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة جاء مرتفعا وفقاً لمقاييس الدراسة.</p> <p>- ان مستوى أداء جامعة بسكرة جاء مرتفعا وفقاً لمقاييس الدراسة</p> <p>- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغير التخطيط الاستراتيجي في أداء جامعة محمد خيضر بسكرة.</p>	<p>الاستنتاجات</p>
<p>تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها درست أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ثم انها طبقت في القطاع التعليمي والدراسة الحالية تطبق واقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي فضلا عن انها تمت في البيئة الجزائرية وليس العراقية.</p>	<p>وجه الاختلاف</p>

2- الدجني: - 2006

<p>اياد علي يحيى الدجني:</p>	<p>اسم الباحث</p>
<p>واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تألف مجتمع الدراسة وعينتها من جميع أعضاء مجلس الجامعة، ومساعدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ، وأعضاء وحدة الجودة،</p>	<p>العينة</p>

ومدراء الدوائر، وفريق التخطيط في الجامعة والبالغ عددهم 117 فردا.	
<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية، ومدى وضوح مفهومه. - التعرف على ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لعمليات التخطيط الاستراتيجي. - التعرف على جوانب القوة والضعف في الخطة الاستراتيجية للجامعة في ضوء معايير. - وضع مجموعة من الصيغ والتوصيات التي ينبغي مراعاتها عند وضع الخطة لتضمينها معايير الجودة. 	هدف الدراسة
المنهج الاستطلاعي حيث استخدم لذلك اداة الاستبيان	أسلوب الدراسة
<p>توصلت الدراسة الى عدة نتائج</p> <ul style="list-style-type: none"> - هناك تقارب بين نتائج تحليل المجموعة البؤرية لمحتوى رسالة وأهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة ومدى توافر المعايير الجيدة فيها مع نتائج الاستبانة حيث بلغت نسبة توافر المعايير في رسالة الجامعة (80.56) وفي الغايات والأهداف بنسبة (69.7) وهي نسبة مرتفعة. - دلت نتائج تحليل محتوى الرؤية الاستراتيجية للجامعة ضعيف وحصلت نسبة متوسط الحسابي العام على (45.0) وهي نسبة ضعيفة. 	الاستنتاجات
تتاولت الدراسة الحالية واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث جودة الخدمة بالمقابل قام الباحث بالتحقق من واقع التخطيط الاستراتيجي من مجالات	وجه الاختلاف

اوسع وهي الرؤية والرسالة والتحليل والخيارات الاستراتيجية.

3- عوض - 2013

عاطف محمود عوض	اسم الباحث
التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية	عنوان الدراسة
مجموعة من العاملين في لبنان (البقاع) تناولت المدراء ورؤساء الاقسام والبالغ عددهم 215 فردا	العينة
التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في محافظة البقاع وتحديد جوانب القوة والضعف في الخطة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية	هدف الدراسة
المنهج الاستطلاعي حيث استخدم لذلك اداة الاستبيان	أسلوب الدراسة
اظهرت النتائج ان توفر التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع هو بدرجة متوسطة ووجود فروق ذات دلالة احصائية في المؤشر	الاستنتاجات
جرى تطبيق الدراسة في لبنان بينما تم تطبيق الدراسة الحالية في العراق	وجه الاختلاف

4- عطا الله 2005

سمر رجب عطا الله	اسم الباحث
واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات	عنوان الدراسة

العينة	جرى اعداد استبانة وزعت على 200 شركة مقاولات واتبع لذلك اسلوب المسح الشامل
هدف الدراسة	تحديد العلاقة بين وضوح التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء ومدى استخدامه فضلا عن تحديد اهمية التخطيط الاستراتيجي بالإضافة الى تحديد مدى مشاركة المستويات الادارية في اعداد الخطة الاستراتيجية والخروج بمجموعة من التوصيات يمكن ان تساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة
أسلوب الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
الاستنتاجات	وأظهرت النتائج ان 64% من المدراء لا يدركون المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومدى سيطرة الادارة على الموارد المتاحة ويعود ذلك الى مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية كذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى استخدامه
وجه الاختلاف	تشير نتائج الدراسة ان المدراء لا يدركون مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل معتدل بسبب مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية في حين عدم ادراك التخطيط الاستراتيجي في الديوان يعود الى مجموعة من المتغيرات الخارجية والداخلية

ثانيا: - الدراسات الأجنبية

5 - 1995 Mintzberg

اسم الباحث	Mintzberg 1995
------------	----------------

The fall and risk of strategic planning	عنوان الدراسة
منهج وصفي	العينة
التعرف على اهم معوقات التخطيط الاستراتيجي	هدف الدراسة
منهج وصفي	أسلوب الدراسة
التخطيط الاستراتيجي عبارة عن برمجة استراتيجية واداة للاتصال والسيطرة على ثلاث خطوات (التقنين والتفضيل وتحويل الاستراتيجية)	الاستنتاجات
تناولت الدراسة الحالية الجانب الوصفي في التحليل بينما تناول الباحث الجانب الوصفي والتحليلي باستخدام قائمة الفحص	وجه الاختلاف

Shahin 2011 -6

Shahin 2011	اسم الباحث
EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC PLANNING WITHIN THE MIDDLE EASTERN PUBLIC SECTOR	عنوان الدراسة
مجموعة من المؤسسات التعليمية في دبي والبالغ عددها 147 مؤسسة أي ما يقارب 75% من مؤسسات التعليم في دبي	العينة
التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في الشرق الاوسط وبالخصوص مدينة دبي وذلك من خلال معرفة تأثير الخصائص التنظيمية في عملية التخطيط الاستراتيجي	هدف الدراسة

أسلوب الدراسة	المنهج الاستطلاعي حيث استخدم لذلك اداة الاستبيان الالكتروني
الاستنتاجات	تمارس منظمات التعليم في دبي التخطيط الاستراتيجي بالإضافة الى تأثير الخصائص التنظيمية في عملية في التخطيط الاستراتيجي ومنها العمر التنظيمي والحجم التنظيمي بالإضافة الى المستويات التنظيمية
وجه الاختلاف	وجود تأثيرات للعناصر التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في حين ان الدراسة الحالية توصلت الى وجود تأثير للمستويات الادارية في التخطيط الاستراتيجي وهذا ماتم التوصل اليه من خلال اجراء الباحث المقابلات مع المدراء قيد البحث

Preciado , 2016 -7

اسم الباحث	Preciado , 2015
عنوان الدراسة	STRATEGIC PLANNING IN THE PUBLIC SECTOR: A CASE STUDY
العينة	منهج وصفي لم يتم فيه اختيار عينه للدراسة
هدف الدراسة	التعرف على العلاقة بين التطبيق النظري والعملي للتخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم في ولاية كاليفورنيا
أسلوب الدراسة	منهج دراسة الحالة
الاستنتاجات	توصلت النتائج الى اعتراف منظمات التعليم قيد الدراسة بالمتغيرات الخارجية واستخدام مقاييس الاداء الكمية والنوعية في قياس التقدم بمستوى التخطيط الاستراتيجي فضلا عن الاستفادة من التغذية العكسية في

تعديل الخطة الاستراتيجية	
استخدمت الدراسة تصميم دراسة حالة بينما استخدم الباحث التصميم الاستطلاعي	وجه الاختلاف

Sen ,2015 -8

Sen , Hakan ,2015	اسم الباحث
STRATEGIC PLANNING IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF THE TURKISH MINISTRY OF INTERIOR	عنوان الدراسة
تناولت الدراسة الحالية المنهج التاريخي لفترة بين عام 2007-2013 في وزارة الداخلية التركية	العينة
التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي النازل في جودة الخطة الاستراتيجية الموضوعة بمعنى كيفية تأثير البيروقراطية على جودة التخطيط الاستراتيجي	هدف الدراسة
المنهج التاريخي	أسلوب الدراسة
وجود تأثير للعوامل الخارجية ومنها العوامل القانونية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والعوامل السياسية بالإضافة الى تأثير العوامل الداخلية ومنها المركزية والذاكرة التنظيمية والقيادة والقيم في جودة التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية التركية	الاستنتاجات

اهتمت الدراسة الحالية بتحديد جودة التخطيط الاستراتيجي بينما اهتم الباحث بالتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية

وجه الاختلاف

ثالثاً: - مناقشة الدراسات السابقة: -

بناء على ما تقدم من دراسات عربية وأجنبية نلاحظ ان اغلبها قد تطرق الى متغيرات هذه الدراسة بشكل مباشر فضلاً عن وجود العديد من الدراسات التي تناولت المتغيرات الاساسية لهذه الدراسة ولكن في بيئة مختلفة. أن الدراسات السابقة مكنت الباحث من بناء مشكلة الدراسة. لهذا السبب نجد أن الدراسات التي تم استعراضها قد أضفت الشيء الكثير من المعرفة فيما يتعلق بموضوع التخطيط الاستراتيجي حيث وضعت الإطار المفاهيمي لها فضلاً عن التجارب الميدانية التي قامت بها والتي عملت كموجهات من أجل التكامل والوصول إلى أهم محددات التخطيط الاستراتيجي، وهذا تم من خلال تنوع الدراسات في مواضيعها بين الجانبين النظري والميداني. غير أنه يمكن لنا أن نؤشر إفادة الباحث من الدراسات السابقة وأوجه الاتفاق مع هذه الدراسات وكما يلي.

أ- مجال الافادة من الدراسات السابقة: -

بشكل عام شكلت الدراسات السابقة نقطة البداية التي انطلق منها الباحث في دراسته الحالية، من خلال إسهامها في تعزيز المعرفة العلمية لديه وتزويده برؤية أوسع لمفهوم ومكونات ومتغيرات دراسته، بالشكل الذي انعكس في زيادة قناعة الباحث بأهمية دراسته، وتوظيف الكثير من الافكار فيها، فضلاً عن مقارنة نتائجها مع النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة، ويمكن تلخيص مجال الافادة من الدراسات السابقة بالآتي: -

- 1- تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية.
- 2- تحديد المتغيرات الفرعية للدراسة الحالية.
- 3- تدعيم البناء المعرفي للدراسة من خلال الافادة من بعض الأطر المفاهيمية والإجرائية والتي ساهمت في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية.

4- الافادة من الدراسات السابقة في تصميم مشكلة الدراسة.

5- الاسهام في بناء وتطوير مقاييس الدراسة والذي تم بناؤها بالاعتماد على دراسات متعددة.

6- أن الدراسات السابقة اعتمدت منهجيات مختلفة في التطبيق سواء على مستوى تصميم البحث او على مستوى أساليب التحليل الإحصائي وهذا قد يعود الى الأهداف التي سعت هذه الدراسات الى تحقيقها والتي مكنت الباحث من المفاضلة واختيار الأصلاح منها للدراسة الحالية بمعنى تكمن الافادة هنا في تحديد تصميم الدراسة وآليات تحليل البيانات.

7- تحديد اسئلة المقابلات التي أجراها الباحث مع رؤساء ديوان الرقابة المالية الاتحادي وعينة من مديري ورؤساء الاقسام والهيئات الرقابية.

8- تحديد النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة والتي سوف تتم مقارنتها مع نتائج هذه الدراسة.

ب- أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

بعد عرض الدراسات السابقة، والتي تضمنت مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية وما تضمنته من بنود، مثل متغيرات الدراسة ومكان ومنهجية الدراسة والنتائج وأخيراً، الجانب الأكثر اهمية والأساسي من الاطلاع على الدراسات السابقة هو محددات لتلك الدراسات والتي تعد العامل الاساسي للدراسات المستقبلية. في هذا الجزء سوف يتم تلخيص اوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة.

1- تشابهت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات في معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

2- ان الدراسة الحالية اعتمدت الجانب الكمي (Quantitative Approach) من خلال استخدام اداة قائمة الفحص باعتبارها اداة لجمع البيانات وهذا ما اعتمدته الدراسات السابقة.

3- استخدمت هذه الدراسة اداة المقابلات مع رؤساء ومدراء ديوان الرقابة المالية الاتحادي وبعض رؤساء الاقسام والهيئات وهذا يتشابه مع بعض الدراسات السابقة وذلك لتوضيح المتغيرات الاساسية للدراسة وبما يعزز من النتائج التي سوف يتم التوصل اليها في الجانب العملي من الدراسة.

الفصل الثاني: - الإطار المفاهيمي

المبحث الأول: - ماهية التخطيط الاستراتيجي

1- مقدمة

ان معظم منظمات الاعمال التي تحقق النجاح في عملياتها وأنشطتها، تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي متميز حيث يضمن لها البناء والتقدم وتحسين الاداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولتحقيق هذا الاهداف على منظمات الاعمال ان تمتلك رؤية بعيدة المدى. ولذلك فان عملية التفكير المستقبلي للمنظمة ودراسة، وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي (حبتور، 2004: 26)

2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي: -

تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجومها وأنشطتها وأهدافها، الى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الاهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود ادارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الادارة الاستراتيجية

(الدوري، 2010: 27). حيث يقصد **بالاستراتيجية** على انها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة (Glueck & Jauch,1988:11). وقد اشار (Ansoff) بأنها تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها واهدافها (Ansoof,1995:118) .

ووصفها (حرحوش والسالم) بانها خطط وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن ايجاد درجة من الانسجام بين رسالة المنظمة واهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (حرحوش والسالم،2000:44).

كذلك فقد تم تعريف **الادارة الاستراتيجية** على انها عملية ابداعية عقلانية التحليل، وحسية التصور الانساني، وهي ايضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال ادارة

وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفوة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الاعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر اخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز اساسية في الحاضر (ياسين،2010: 20). وقد وصفها (الدوري) ان الادارة

الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات الاتية

- صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها واهدافها.
 - التحليل الاستراتيجي، وتتضمن ما يلي:
 - أ- تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
 - ب- تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.
 - صياغة الاستراتيجية
 - الخيارات الاستراتيجية، وتأخذ مستويات متعددة ومنها:
 - أ- على مستوى المنظمة
 - ب- على مستوى الوحدات
 - ت- على مستوى الوظيفي
 - تقييم ورقابة الاداء للتأكد بأن اهداف المنظمة مدركة ومنجزة (الدوري، 2010 : 27)
- ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (David,2015: 39).

بالتالي يعد التخطيط من الوظائف الرئيسية للإدارة وهو يسبق الوظائف الاخرى، فالإدارة هي في الاصل مخطط لأنها تتخذ قرارات تؤثر على مستقبل المؤسسة التي ينتمي اليها. وهو يسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الاعمال التي يجب القيام بها بالمستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها، وانطلاقا من هذا المفهوم فان للتخطيط علاقة مباشرة بعنصرين رئيسيين الاول، المستقبل، والثاني هو العلاقة بين الاهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الاهداف (سالم، واخرون،1998: 85). وعرف الماضي (2006) التخطيط هو تحديد الوسيلة او الاسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة (الماضي،2006: 13) وأما بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي Strategic Planning فقد أورد الباحثون مجموعة من المفاهيم له تختلف بحسب القصد من صياغة المفهوم والجدول (4) يوضح ذلك:

المفهوم	أسم المؤلف و السنة و الصفحة	ت
هو عبارة عن أسلوب منظم تقوم به المنظمة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة ، ويعني بتصميم استراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول اهداف المنظمة وتوجيهاتها الأساسية لتكون الموجه الأساسي لكل العمليات والانشطة التشغيلية للمنظمة .	Scott :1995: 24	1
هو التحديد المنهجي للفرص والتهديدات التي تقع في المستقبل والتي جنبا الى جنب مع غيرها من البيانات ذات الصلة توفر اساس للشركة في اتخاذ القرارات الحالية أفضل لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات. التخطيط وسائل تصميم المستقبل المنشود وتحديد السبل لتحقيق ذلك.	George. A &STEINER.1997:14	2
هو عملية تحديد ما تنوي المؤسسة الى تحقيقه، وكيف سيتم توجيه المنظمة ومواردها نحو تحقيق هذه الاهداف على مدى الاشهر والسنوات المقبلة.	Barry, 1997 :50	3
هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، كما يؤكد على ان التخطيط الاستراتيجي يقوم على نظم المعلومات وصنع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والاقليمية والعالمية وكذا للمتغيرات البيئية الداخلية بالمنظمة، والهدف من ذلك هو تحديد نقاط القوة والضعف واكتشاف الفرص والتهديدات. والاستغلال الامثل لنقاط القوة من اجل اقتناص الفرص.	احمد، 1999: 88	4

<p>هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل. اذن فالتخطيط الاستراتيجي هو</p> <ul style="list-style-type: none"> - رؤية رسالة واهداف المنظمة في المستقبل. - التبصر بملامح المنظمة في المستقبل. - تخيل مجال الاعمال والانشطة التي تدخل فيها المنظمة. - تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل. - كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة. 	نادية العراف،2002: 9	5
<p>ان التخطيط الاستراتيجي ما هو الا مجموعة من العمليات ذات أنشطة متتابعة وذلك لغرض تحقيق النجاح للمنظمة ككل وايضا تحديد مسارها المستقبلي.</p>	Shani & Scheek,2002:41	6
<p>هو وسيلة لتحقيق غاية ، من خلال تحديد اولويات استخدام الموارد وفقا لأهداف محددة .</p>	Thanos .K& Elena :2007:28	7
<p>عملية بعيدة المدى تقود فيها الاهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية وتمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، فتصاغ خارطة التغيير الاستراتيجي والتي تخضع لأليات محددة للتنفيذ ولمقاييس معنية للمتابعة سواء كان ذلك على مستوى تنظيم للأعمال او على مستوى اقتصاد قطاعي او اقليمي او وطني</p>	هوشيار ،2009: 26	8
<p>هو عملية من خلالها تبني المنظمة رؤيتها المستقبلية وتتخذ الاجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق هذا المستقبل، إذا تعد هذا الرؤية الموجه الرئيس للمنظمة والباعث الذي يدعم هذا التحرك.</p>	Smith,2009:19	9

عبارة عن مجموعة المفاهيم والاجراءات التي يمكن ان تساعد الشركات والمنظمات والمجتمعات ان تصبح أكثر نجاحا في تحديد وتحقيق مهمتهم والرؤية والمبادئ التوجيهية لخلق قيمة عامة كبيرة ودائمة في قمتها.	David,2015:11	10
--	---------------	----

ويستخلص الباحث من المفاهيم أعلاه مفهوما من وجه نظره للتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم على استشراف المستقبل وأدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية من استثمار الفرص والحد من التهديدات في المنظمة، حيث تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي من التحليل البيئي، وتحديد الرسالة، ورسم الرؤية، وتطور الأهداف، واختيار الاستراتيجيات الأنسب.

3. أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه: -

- يمكن تلخيص أهمية التخطيط الاستراتيجي كما اوضح (الظاهر، 2009: 82) والمتمثلة بآلاتي: -
- 1- انه يدعم منظمات الاعمال بالأفكار الرئيسة التي تعد من العناصر المهمة داخل كل منها.
 - 2- انه يدعم القضايا المتوقعة التي يمكن ان تحدث في البيئة الداخلية او الخارجية وتشكل الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا والمتغيرات.
 - 3- يساعد ادارة المؤسسات على وضع مقاييس لرقابة الادارة وتقييمها.
 - 4- يوفر الفرصة للعاملين في المؤسسة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الذي يشعرونهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.
 - 5- يضمن النجاح لمؤسسات الاعمال، فالمديرون سيكونون بحال أفضل عند استخدامهم التخطيط.
 - 6- يمثل أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المؤسسة للتغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة.

• وكذلك اشار (Askermann :2004:88) الى أهمية التخطيط الاستراتيجي وكما مبين في

ادناه :-

- 1- ان التخطيط الاستراتيجي يساعد على توقع اي تغير محتمل في البيئة التي يعمل معها.

- 2- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تخصيص الامثل للموارد الانشطة.
 - 3- ان التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في توجيه وتكامل الانشطة الادارية التنفيذية وتكامل الاهداف الفرعية مع الاهداف العامة للمنظمة ويزود خارطة الطريق وبيان مسار واتجاه المنظمة وكيفية تنفيذ خططها.
 - 4- يزيد من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة ويساعدها على تفسير العقبات التي تواجه المنظمة.
- اما بخصوص اهداف التخطيط الاستراتيجي فهناك عدد من الاهداف لعملية التخطيط الاستراتيجي حيث قام بوصفها (السكرانه ،2010: 95-96) كما مبين في ادناه.

- 1- مواجهة عدم التأكد في بيئة اعمل المنظمة.
 - 2- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
 - 3- تطوير امكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع بل التعامل الفعال معها.
 - 4- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة ومواجه نقاط الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
 - 5- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
 - 6- توفير ادوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة
 - 7- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.
- 4- **خصائص التخطيط الاستراتيجي ومبادئه.**

ان عملية التخطيط الاستراتيجي تتمتع بمجموعة من الخصائص كما ميزها (ادريس وبني حمدان :2007: 13) و (Bean ,1993:21) ومن هذه الخصائص ما يأتي:

- 1- يتسم بالتكامل والشمولية وليست عمليات تجمع لرؤية وقيم واهداف وافكار متناثرة.
- 2- تطويره من خلال فريق عمل متكامل.
- 3- ان عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى ان الافكار الواردة بالخطه يجب ان تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.
- 4- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.

- 5- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها، وليس ارباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- 6- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.
- 7- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعله، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الاحداث داخل المنظمة.
- 8- ان تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
- 9- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم.
- 10- ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة.
- 11- ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعيه مرنة ولا انكماشية جامدة.
- 12- عملية التخطيط الاستراتيجي واقعية وليس عملية مساومات سياسية.
- 13- التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
- 14- ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة الى النتائج، ولا توضع على الرفوف للتباهي.
- 15- من المهم ان تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي تفاعل، وليست تأجيل او تمهل.
- 16- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وليست عملية عرضية.

اما بخصوص مبادئ التخطيط الاستراتيجي فقد أبرز (الهيبي، 2014 :53) (العنبي، 2005:142) (حجي، 2000: 68) مجموعة من المبادئ الاساسية للتخطيط الاستراتيجي وكما يأتي: -

- 1- شمولية التخطيط الاستراتيجي: - يجب ان تشمل عملية التخطيط كافة الانشطة والطاقات والوسائل والاساليب المنطقة بالهدف المخطط لتحقيقه مع توفير كافة الامكانيات الضرورية.
- 2- المشاركة: - ضرورة المشاركة لكافة الاطراف في عملية التخطيط وتظافر الجهود لتلاقي النقص والتصور.

- 3- التركيز على الاهداف المراد تحقيقها: توجيه كافة الانشطة والطاقات نحو الاهداف التي تخطط لها.
 - 4- الواقعية: - ان يأخذ التخطيط الوضع القائم والابتعاد عن المثالية وان يتضمن البعد الثقافي والاقتصادي والاجتماعي، بهدف امكانية التنفيذ واكتساب المهارات من المجتمع.
 - 5- اعتماد الطريقة العلمية: - ويكون خلال التنبؤ بالمستقبل بعد جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في الاستشراف للمستقبل.
 - 6- التوقيت السليم: - يعني تحديد الازمنة للأنشطة المختلفة الرئيسة والفرعية وبالتوقيت الافقي او العمودي.
 - 7- اولوية التخطيط في تنفيذ الهدف: - يكون التخطيط ساق للوظائف الاخرى لكونه هو الذي يحدد الانشطة والمسارات والامكانيات المؤدية الى الغاية او الهدف.
- بالتالي وفي ضوء هذه الخصائص يشير ابو بكر الى ان الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي تتجسد الى تحقيق الاتي (ابو بكر: 2000: 55)

- 1- صياغة وتطوير رسالة المنظمة واهدافها.
- 2- تحديد وصياغة الغايات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 3- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- 4- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الاداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
- 5- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والأدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة (فعالية الإدارة الاستراتيجية)
- 6- توجيه الموارد والإمكانات الى الاستخدامات الاقتصادية.
- 7- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- 8- التأكد بين تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة، وتهدفها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وانظمة للعمل.

بينما حدد (السكرانة:2010: 101) عناصر التخطيط الاستراتيجي والتي تتكون من: -

- 1- وضع الإطار العام للاستراتيجية.

- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية او داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- 3- تحديد الاهداف والغايات.
- 4- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- 5- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- 6- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الاهداف والغايات طويلة الاجل الى اهداف متوسطة الاجل وقصيرة الاجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
- 7- تقييم الأداء في ضوء الاهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- 9- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية. والشكل رقم (1) يوضح ذلك: -



المصدر : أعداد الباحث

عناصر التخطيط الاستراتيجي

الشكل (1)

5- معوقات التخطيط الاستراتيجي :-

أشار (الضمور 2011:110) (الخطيب 2003:21) ان استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس امرا سهلا فهناك عدة عقبات تجعل من الصعب بمكان على كثير من المؤسسات استخدام التخطيط الاستراتيجي وكما يلي أدناه.

1. عدم رغبة المدراء او ترددهم في استخدام هذا الاسلوب، وقد يرجع هذا الى:
 - اعتقاد المدير بعدم توفير الوقت الكافي للقيام بهذه العملية.
 - اعتقاد المدير بان هذا العمل ليس من ضمن مسؤولياته.
 - اعتقاد المدراء انهم لن يكافئوا بالشكل الذي يرغبون على القيام بهذا العمل او أدائهم له.
2. اضطراب البيئة الخارجية مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل ان يبدأ بسبب.
 - تغير سريع او مفاجئ في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية.

- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.
- 3. مشاكل التخطيط الاستراتيجي حيث تترك عادة انطبعا سيئا في ذهن المدراء بسبب.
 - مشاكل وضع النظام وغموضه تحد من تقبل المدراء للفكرة.
 - مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا بالقدر الكافي لأهمية الفكرة.
 - وجود اخطاء في ادارة الخطط الاستراتيجية السابقة يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية.
- 4. ضعف الموارد المتاحة مثل قلة الموارد صعوبة الوصول اليها صعوبة ادارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
- 5. التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى وقت وتكلفة كبيرة لان المناقشات حول رسالة واهداف المنظمة تستغرق وقتا طويلا من الإدارة العليا مما يحتاج الى المعلومات والبيانات الاحصائية المكلفة.
- 6. عدم قدرة المدير الاستراتيجي على أدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.
- 7. الميل نحو تجاهل المعلومات المتعلقة باتجاهات تغيير غير مألوفة.
- 8. جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة.
- 9. اضطراب البيئة الداخلية بحدوث متغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عمل المنظمات وتعرضها لصعوبات مما يخلق بيئة غير مناسبة داخل المنظمة.

وذكر (الجبوري 2010:55) انه لا بد من ايجاد أفضل السبل الكفيلة لتذليل هذه المعوقات والصعوبات ليتسنى البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الاهداف المنشودة منها ولعل من اهم سبل المعالجة الآتي:

أ- تحديد رؤية المنظمة وتوضيح رسالتها ومعرفة قيمها واهدافها بلغة سهلة ومفهومة بعيدة عن الغموض فضلا عن ايجاد أفضل الطرائق والوسائل والاجراءات لبلوغ هذه الأهداف وتطبيقها، لان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي يعتمد على دراية ومعرفة العاملين في المنظمة بمكونات هذه العملية وأهدافها وخطواتها والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها.

ب- تهيئة مناخ ايجابي مشجع ومناسب قبل البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال توافر الدعم المعنوي والمادي والمالي للإدارة العليا وتدريب الملاكات البشرية بما فيهم المديرين لمعرفة وفهم المضامين الاساسية والاساليب المعاصرة للتخطيط الاستراتيجي ليتسنى البدء بهذه العملية على وفق نظرة متفائلة

ج- توافر قاعدة واسعة للمشاركة لكل الاطراف المؤثرة في عمل المنظمة وفسح المجال لكل العاملين في المستويات الادارية المختلفة لا بدء الرأي أو المشاركة وتحمل أعباء العمل ومسؤولياته في كل العمليات الادارية لأجل خلق او تهيئة فريق عمل متكامل يتألف من عدد من الملاكات المؤهلة والكفوة والقادرة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتؤمن قولاً وفعلاً بمبدأ المسؤولية التضامنية والعمل التعاوني الجماعي المشترك.

د- تسهيل وتوضيح السياسات والقواعد والاجراءات التي يمكن اتباعها لضمان الرقابة والمتابعة والعمل على توفير قاعدة بيانات دقيقة ونظم معلومات شاملة لضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي

بالتالي وبعد الحد من اهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي فيؤدي ذلك الى الحصول على العديد من المنافع وكما حددها (Jakhotiya , 2013: 6) ومنها كما موضح في أدناه :-

1. يوضح التخطيط الاستراتيجي الفعال طرائق تنفيذ ونتائج الاستراتيجيات المحددة، إذ يحدد جدول زمني للمهام المطلوب تنفيذها لكل استراتيجية ونتائجها كما يعد التخطيط الاستراتيجي اساساً لإعداد الميزانيات السنوية التي تعد بدورها ضرورية لتقييم الأداء.

2. يوضح التخطيط الاستراتيجي الفعال معالم اليقين (والشكوك) في رحلة الوصول إلى الرؤية وتفاصيل معالم هذه الرحلة إلى الوجهة المطلوبة.

3. يوصف العقبات المتوقعة خلال تنفيذ الاستراتيجية، كما يمثل التخطيط الاستراتيجي نهجاً استباقياً لمواجهة الأمور غير المرغوب بها.

4. يفيد في رسم سيناريوهات متعددة ووصف لأنواع ومستويات الحساسية الموجودة في بيئات العمل.

5. يساهم في تقديم خارطة طريق (3 - 5 سنوات) لتنفيذ الاستراتيجية المختارة فاذا حصل فشل في السنة الأولى يمكن التغلب عليه في السنة الثانية من خلال إنعاش الاستراتيجية وبعبارة اخرى ، على فريق العمل أن يحفز العاملين على ضمان الأداء الإنعاش للاستراتيجيات على مدى (5-3 سنوات) حتى تتكمن من تحقيق معدل العائد المرغوب على الاستثمار (ROI) ، بحيث إذا لم

تتمكن المنظمة من تحقيق هذا المعدل في السنة الاولى فعليها أن تراجع الخطة وتعشها بشكل يمكنها من التعافي وتحقيق المعدل المرغوب في السنتين الثانية والثالثة على الرغم من النكسة في السنة الاولى .

6. يساهم في تقديم خارطة طريق (5 - 3 سنوات)، وبالتالي يصبح مدخلاً حيويًا لتخطيط الموارد لان تنفيذ الاستراتيجيات المترابطة، يتطلب موارد مختلفة في اوقات مختلفة، والتخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في معرفة الاحتياجات لهذه الموارد.

7. يعمل بشكل مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات القائمة على الأداء من خلال تفصيل العلاقات التكاملية، والمتناقضة بين الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة، وأن الفهم لهذه العلاقات يساعد على التنبؤ بالنتيجة النهائية للجمع بين الاستراتيجيات.

8. يجب ان يثبت التخطيط الاستراتيجي الفعال تفاصيل تجاوز الأزمات في حال فشل الاستراتيجية المختارة، فالعديد من الاستراتيجيات الجيدة تظهر فشلها أثناء مرحلة التنفيذ، وهذه صفة خاصة للاستراتيجيات الجيدة تظهر فشلها أثناء مرحلة التنفيذ، وهذه صفة خاصة للاستراتيجيات التي تنفذ في حالات عدم التأكد المعقدة، لذلك على التخطيط الاستراتيجي الفعال أن يوضح أيضاً آلية السيطرة لكل استراتيجية على الأضرار الناجمة من الفشل أثناء تنفيذها.

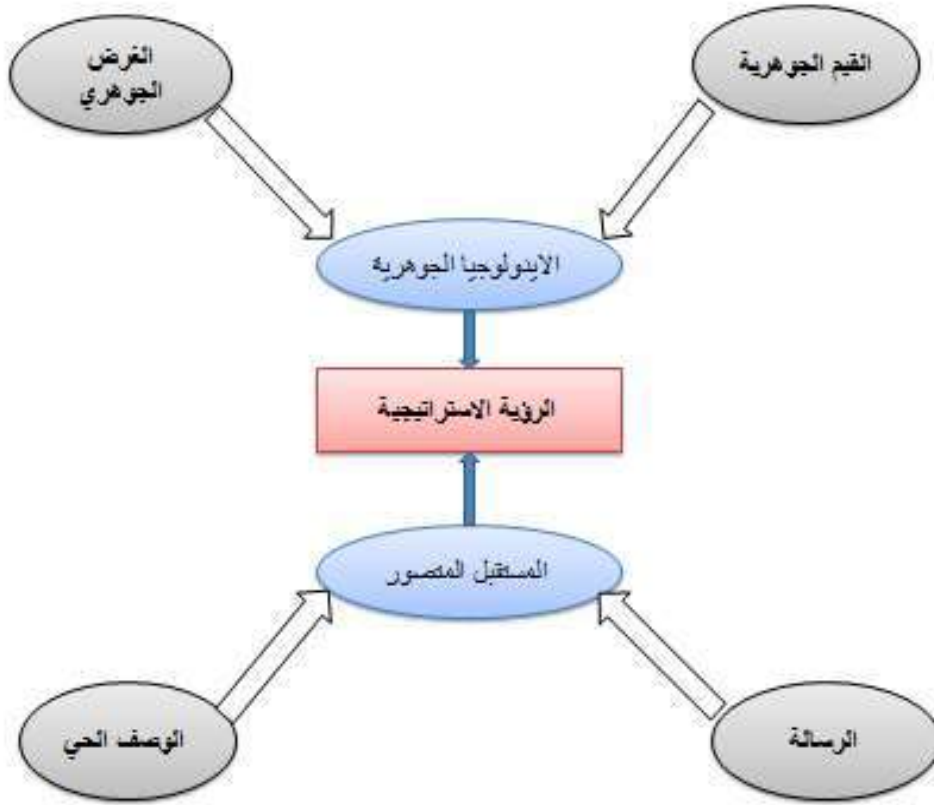
المبحث الثاني: ابعاد التخطيط الاستراتيجي

اولاً: الرؤية الاستراتيجية: -

تتبع الرؤية من استيعاب رسالة المنظمة والاهداف المنبثقة عنها وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. حيث تمثل الرؤية الاستراتيجية صورة المستقبل المرغوب فيه للمنظمة، وهذه الصورة يجب ان تحدد المستوى التي تريد المنظمة الوصول اليه ومستوياتها والقيم

التنظيمية والاساسية، فالعوامل الأساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الإيجابية (هلال، 2008: 12). وتصف الرؤية على انها نقطة البداية لأي إطار استراتيجي، انها تشكل الاطار وتعطي للمنظمة الأساسيات للإجابة على ما اذا كانت أهدافها العامة والخاصة وكذلك وانشطتها تصب في رؤية المنظمة (Shapiro,2003:29) وقد عرف (خطاب، 2003) الرؤية تعبر عن الاحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب احداثه وبالتالي هي الغايات والآمال التي تهدف المنظمة الى تحقيقها في الاجل الطويل (خطاب، 2003: 56) ولقد أشار (الماضي، 2006) الرؤية هي ما تحلم الإدارة او القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنظمة، وهي تمثل القيادة ودرجة بصيرتها وتفاؤلها بالمستقبل وقدرتها على ان تجعل كافة افراد المنظمة يعيشون حقيقة هذه الرؤية ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها (الماضي، 2006: 131)

بالتالي تمثل الرؤية الحالة التي تسعى المنظمات الى تحقيقها في المستقبل بمعنى انها تمثل ما تحاول الشركة تحقيقه (Hill et al.,2015:15). بالتالي من الضروري ان تكون الرؤية واقعية وتتمتع بالمصداقية بالإضافة الى تحفيزها للأفراد العاملين لغرض تنفيذها فضلا عن اهمية ان تكون جذابة فالرؤية تعبر عن ما تكون الشركة عليه في المستقبل بالتالي فهي تمثل الخطوة الاولى في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية. وعليه من الضروري ان تستند الرؤية الاستراتيجية الى البيئة لغرض معالجة المشكلات التي تواجهها وفي ضوء ذلك تكون استراتيجية المنظمة مزيج من الاجراءات الاستباقية الى تحسن موقف المنظمة السوقي والمالي (Madu,2010:4). وقد حدد (Collins & Porras,2002:344) عنصرين رئيسين تتكون منهما الرؤية الاستراتيجية كونها تتماشى مع مفهوم الرؤية ومنها الايدولوجيا الجوهرية والتي تمثل الهوية الذاتية للمنظمة وتعرف ايضا بالأيولوجيا الدائمة التي لا تتغير بمرور الزمن على الرغم من التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية مثل تطور التكنولوجيا ، وتغير السوق، وتبدل القيادات الادارية وأساليبهم، وتعتبر الصفة المميزة للمنظمات الكبيرة الناجحة هي امتلاكها ايدولوجيا جوهرية ثابتة ومستمرة ولا تتغير اما العنصر الثاني فهو المستقبل المتصور والذي يشير الى ما تطمح المنظمة ان تكون عليه في المستقبل، فالمستقبل المتصور يعكس زما لم يتحقق بعد ويحمل معه آمال المنظمة وطموحاتها ولكنة مرئي وقابل للتحقيق من خلال التقدم الذي تحرزه المنظمة باتجاهه. والشكل رقم (2) يوضح ذلك: -



المصدر: عناصر الرؤية (رشيد و جلاب، 2008:172)

الشكل (2)

ثانياً: الرسالة الاستراتيجية: -

وكما سماها (Collins & Porras, 1991:34) الاهداف الكبيرة والطموحة والمغامرات للمنظمة ويتم التعبير عن رسالة المنظمة من خلال مجموعة من الاهداف الواسعة والعريضة التي يتراوح مداها بين (10 - 30) سنة واهم ما يميز هذه الاهداف انها اطول اجلا وأكثر تحديا من الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ما يجعل تحقيقها غير مؤكد. وهنا يبرز دور الادارة العليا للمنظمة في الهام العاملين وإثارة التحدي الكفيل بتحقيقها من خلال المزيد من الجهد والمثابرة. بالتالي فان الرسالة تعد السبب الجوهرى لبداية المنظمة وأساس وجودها والاعتبار الرئيسى في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول اليها هذا كما تبني الاهداف والسياسات والاستراتيجيات على هدى من توجهاتها وأنها النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الاعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة (السكرانة، 2010: 177)

وكما وصف (Thomas & David) الرسالة بأنها تعبر عن الوضع الحالي بل ما تريد تحقيقه مستقبلا أي تتمثل باستراتيجية للمنظمة وطموحاتها المستقبلية والتنافسية ودورها في تنشيط العمل بالاتجاه ما تريد او تطمح له (Thomas & David, 2000: 11).

ووفقا لبيتر دراكر فإن الخطوة الاولى في عملية صياغة الرسالة هو الاجابة على الاسئلة الاتية ما هو عملنا؟ ماذا سيكون؟ ماذا يجب ان يكون؟ فالشركة من الضروري ان تقوم بتحديد اعمالها من خلال ثلاثة ابعاد اساسية الزبائن التي تخدمهم واحتياجات الزبائن فضلا عن المعارف والمهارات والكفاءات المتميزة (Hill, 2015: 12-14).

بالتالي فتتكون الرسالة من الغرض والذي يحدد النتائج المطلوب تحقيقها في ضوء مسؤوليات المنظمة تجاه الافراد ذات المصلحة وتشمل صياغة الهدف جزأين الفعل الذي بين حالة التغيير والظروف المطلوب تغييرها اما العنصر الثاني فهو الاعمال او الاستراتيجيات وتشمل صياغة الاعمال جزأين الوسيلة التي ستتبعها المنظمة لتحقيق الغرض ونطاق الاعمال اما العنصر الثالث فهو القيم وهي المعتقدات الرئيسية المتعلقة بالغرض المذكور في رسالة المنظمة، حيث يشترك في تبنيها اعضاء المنظمة. ويرى البعض ان تضاف الى رسالة المنظمة صيغتين اساسيتين الاولى صيغة تتعلق بمعايير السلوك والالتزام بالقيم اما الثانية فتتعلق بالثقافة التنظيمية (الظاهر، 2009: 202).

وعليه تتسم الرسالة بمجموعة من الخصائص ومنها (رشيد وجلاب، 2008: 188-187)

1. ان تعكس بشكل واضح النشاط الذي تمارسه المنظمة من خلال ما تشبعه من رغبات وليس من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات.
2. ان تعبر عن رؤية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
3. من الضروري ان تتسم بالجاذبية وتستحوذ على اهتمام مختلف اصحاب المصالح.
4. تعكس حالة الطموح والتحدي.
5. تكون قصيرة وواضحة للجميع.
6. تمتلك القدرة على توليد الانطباع بأن المنظمة ناجحة و متميزة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

7. ديناميكية على النحو الذي يسمح بأجراء بعض التعديلات في الاهداف او الاستراتيجيات في حالة حدوث تغيرات كبيرة في اتجاهات النمو المستقبلية.
8. مشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين واصحاب المصالح في صياغتها.

ثالثا: التحليل الاستراتيجي: -

تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة قبل بدء المنظمة بصياغة الاستراتيجية، وذلك لأهمية تأثيرها على أهدافها وانشطتها فهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المنظمة من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة وتحديد اهداف المنظمة (الدوري 2005: 83). وقد اثبتت البراهين والتجارب العملية ان المنظمات لا تنشأ في فراغ، وانما هي وليدة بيئتها. وعادة ما تولد المنظمات لسد حاجة المجتمع من المنتجات والخدمات التي يحتاجها (رشيد، جلاب، 2008: 100). والبيئة هي أي ظرف او مكون لا يؤلف جزءا من المنظمة ذاتها (الشماخ، 2007: 57). فاهتمام المنظمة بالبيئة أمر ضروري جداً لان أي تغيير في البيئة سيؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة خصوصا وان التعقيد البيئي بات في وقتنا الحاضر أمر مستمر بسبب التطورات السريعة في التكنولوجيا، والتغيرات السياسية المتواصلة، وتزايد تأثير ظروف العولمة والمنافسة. ولقد خضع مفهوم البيئة الى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وابعاده او على صعيد تعقيد هذه المكونات والابعاد، فأصبح المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطباعا بشمول المكونات والابعاد الداخلية للمنظمة إضافة الى المكونات والابعاد الخارجية التي تحيط بها (ادريس، والغالبي، 2009: 25).

كما يمكن تقسيم البيئة الى قسمين.

- البيئة الخارجية: - تقسم على قسمين بيئة عامة (الكلية) وبيئة خاصة.
- البيئة الداخلية: - والتي تتعلق بعناصر المنظمة الداخلية

حيث ان تحليل البيئة الخارجية هو عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية المباشرة وغير مباشرة، ومعرفة مصادر هذه الفرص

والتهديدات من خلال تجزئتها الى عناصر وأجزاء فرعية، وفهم علاقة التأثير فيما بينها من جهة وبين منظمة الاعمار من جهة أخرى (ابن حبتور، 2004: 153، وياسين، 2002: 6) بالتالي يشمل التحليل الاستراتيجي على تحليل البيئة الكلية والتي هي مجموعة من القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية (المحلية والدولية) التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المنظمة وعلى غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذه البيئة (عوض، 2004: 97) ويمكن ان نتناول هذه المكونات بما يأتي:-

1- **القوى الاقتصادية:** - وتشمل المتغيرات الاقتصادية وضع ميزان المدفوعات للدولة، وتأثير الدورات التجارية، وطريقة توزيع الدخل على السكان، والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الحكومة لعلاج حالات التضخم، وتوافر رؤوس الأموال والايدي العاملة وتغييرات الأسعار (الركابي، 2004: 136)

2- **القوى الاجتماعية:** - تشمل المتغيرات الاجتماعية العادات والتقاليد والأعراف والقيم والدين والثقافة والمتغيرات السكانية للمجتمع من هذه المتغيرات معدلات الزواج والطلاق، وتعدد الأديان، ومعدلات الولادات والوفيات (رشيد وجلاب، 2015: 124)

3- **القوى التكنولوجية:** - وتعتبر عن مستوى المعرفة والتقدم والتجديد التكنولوجي والعلمي بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها (السكرانه، 2010: 193)

4- **القوى السياسية:** - هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين والسياسات الحكومية، مثل منح الحكومة معونات لصناعة ما، او إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديدا للمنظمات الأجنبية التي في نفس الصناعة وفي نفس الوقت فرصة للمنظمات الوطنية (الظاهر، 2009: 107).

حيث يمر هذا التحليل بخطوتين اساسيتين وهي: -

أ- **الفرص:** وهي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محددة.

ب- **التهديدات:** وهي تلك الاحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب اثار سلبية للمنظمة.

اما **البيئة الخاصة** والتي تسمى بيئة المهمة فتتألف من ثلاث عناصر اساسية وهي: الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة (Gerloff, 1958:22). بالتالي فأن تحليل البيئة

الداخلية للمنظمة يتضمن تحديد نقاط الضعف والتي يقصد بها الحالة التي تجعل المنظمة غير قادرة على التنافس بالإضافة الى تحديد نقاط القوة والتي تعني الامكانيات المتاحة التي تساهم بزيادة المهارات والخبرات داخل المنظمة (داغر، وصالح، 2000: 178). وتشمل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور وهي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة (Grant, 2010:122).

1. **موارد المنظمة:** - هي الموارد الأساسية التي تستخدم في إدارة المنظمة. وتقسم الموارد الى أربعة اصناف هي (1) - الموارد البشرية وتمثل المواهب الإدارية والعمالية. (2) - الموارد المادية وتشمل المواد الخام والمكاتب والمعدات والمباني. (3) - الموارد المالية وتمثل راس المال المستخدم. (4) - الموارد المعلوماتية وتمثل البيانات والمعلومات المفيدة ووسائل الانترنت وتكنولوجيا المعلومات (Griffin, 2013:4).
2. **القابليات التنظيمية:** - ترتبط القابلية التنظيمية بما تمتلكه المنظمة من مهارات (القدرة على الدمج بين الافراد والموجودات والعمليات) للتنسيق بين مواردها المتاحة ووضعها بالصيغة التي تزيد من انتاجيتها في الواقع الفعلي، (Pearce & Hill & Jones , 2001; Robinson) ويرى البعض ان قابليات المنظمة تستقر في هيكلها التنظيمي ونظم الرقابة فيها وهي التي تتخذ فيها المنظمة قراراتها او تدير فيها عملياتها الداخلية . وقابليات المنظمة اما ان تكون عملياتية، الروتين المطلوب لإنجاز النشاطات وتكون ديناميكية وهي القابليات المطلوبة لبناء وتكامل وإعادة تشكيل القابليات العملياتية (رشيد، وجلاب، 2008: 141).
3. **الهيكل التنظيمي:** - يعد الهيكل التنظيمي بأنه شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية بالتالي فهو من المتغيرات الأساسية التي تؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية، ويؤكد ذلك الدراسات والابحاث التي تناولت تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء التنظيمي ومن بينها دراسة (Hao et al, 2012, 48) والتي ترى بان تبني الهيكل المناسب يؤدي الى التشجيع على التعلم والابتكار (learning and innovation) والذي بدوره يؤدي الى التأثير على مستوى الاداء (Performance level). والجدول ادناه يوضح الاقسام الأساسية للهيكل التنظيمي

العلاقة بين تصميم المنظمة نحو الكفاءة او نحو التعلم

شكل (5)

الهيكل المصمم نحو التعلم (learning) الهيكل المصمم نحو الكفاءة (efficiency)
هيمنة الهيكل الافقي (horizontal structure) هيمنة الهيكل العمودي (vertical structure)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • المهام متبادلة. • الهرم متراخي. • قلة القواعد. • الاتصال مباشر. • تعدد الفرق وقوى المهمة. • عدم الرسمية. • لامركزية اتخاذ القرار | <ul style="list-style-type: none"> • المهام متخصصة • هرمية السلطة • القواعد والاجراءات • نظم التقارير الرسمية • قلة الفرق • وجود فرق المهمة. • اتخاذ القرار مركزي. |
|--|---|

Source: Richard L. Daft, 2010, Organization Theory and Design, 10th edition, Nelson Education, Ltd, p93

3. الثقافة التنظيمية: - وهي تمثل الإطار القيمي والاخلاقي والسلوكي الذي تعتمد عليه المنظمة في تعاملها مع مختلف الاطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والاعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفردا وخصوصية قياسا بالمنظمات الاخرى (زعيبي، 2014: 45).

رابعا: الاهداف والغايات الاستراتيجية

تعد الاهداف الاستراتيجية السبب المتصور او المثالي لوجود المنظمة والذي يعبر عن روحها، ويعكس اهتمامها بالآخرين ليشكل الرابطة التي تربط الجميع وتوحد جهودهم صوب المستقبل المرغوب للمنظمة (رشد وجلاب 2008: 169). حيث تحدد الاهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في اصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح اولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الاهداف في تقييم اداء المؤسسة والتعرف على معدلات نموها، ومن ثم فان المؤسسة في حاجة الى وضع اهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق وعليه فهي الغايات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها (عبد العال، محمد، 2009: 77).

بالتالي كل شركة تحتاج الى تحويل الرسالة التي ترغب في تحقيقها الى اهداف تفصيلية لكل المستويات الادارية حيث يكون المدراء والعاملين هم المسؤولين عن تحقيقها (Kotler and

Armstrong,2012:40). وعليه تحدد الاهداف الاستراتيجية ما يجب القيام به لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة وقد جرى تحديد اربع خصائص اساسية للأهداف الاستراتيجية وهي (Hill,2015:16) :-

1. ان تكون دقيقة وقابلة للقياس: فالأهداف كلما كانت قابله للقياس يمكن للمدراء تحديد التقدم الحاصل في تحقيقها.
2. ان تتناول القضايا الحرجة او الاساسية: ينبغي على المدراء اختيار عدد محدود من الاهداف الاستراتيجية والتي تركز على القضايا الجوهرية للمنظمة على سبيل كالأهداف المالية والاهداف التشغيلية والاهداف الاستراتيجية.
3. ان تكون صعبة وواقعية: من الضروري ان تكون الاهداف واقعية لكي تعطي الموظفين حافز لتحقيقها فكلما كانت الاهداف غير واقعية فمن الممكن ان يتخلى عنها الموظفين لأنها لا تشكل حافز لديهم.
4. تحديد الفترة الزمنية لغرض تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

كذلك يمثل وجود اهداف محددة تسعى المنظمة الى تحقيقها جوهر العملية الادارية وبقدر ما تكون تلك الاهداف واضحة وطموحة ومعبرة عن رؤية المنظمة ورسالتها فأنها ستوفر للإدارة فرصة صياغة الاستراتيجيات التي تضمن لها النجاح في تحقيق تلك الاهداف بالتالي من الضروري صياغة الاهداف الاستراتيجية في ضوء الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف (رشيد وجلاب،2008: 212). ولعل من اهم نماذج صياغة الاهداف نظرية العاب القوة لـ Mintzberg التي تقوم على فكرة مفادها ان السلوك التنظيمي هو لعبة القوة التي من خلالها يسعى عدة لاعبين للسيطرة على اعمال وقرارات المنظمة. وهؤلاء المؤثرين نوعين: مؤثرين خارجيين (التحالف الخارجي) ومؤثرين داخليين (التحالف الداخلي) (الزويني، 2015: 50).

خامسا: الخيارات الاستراتيجية

ينفق اغلب الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية على ان الخيار الاستراتيجية هو حاصل عملية متسلسلة ومتراصة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الافضل وفق معايير تفرضها عملية الخيار الاستراتيجية التي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي (Macmillan & Tampoe:2000:p145) نقلا عن (بني حمدان وادريس، 2008: 214) ويرى

الدوري (2005) البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية اخرى .ووفقا لهذا المفهوم تسعى الادارة العليا الى خلق حالة الموائمة بين البدائل الاستراتيجية وامكانات المنظمة الداخلية والخارجية) (الدوري،2005: 211) ويعرف (الغالبى وادريس 2007) بان الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، القدرة على تحقيق اهدافنا، من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، اكثر من أي بديل اخر والذي يمكن ان ينفذ بنجاح (الغالبى وادريس 2006: 400) وبالرغم من ذلك فأن الخيارات الاستراتيجية تواجه مجموعة من الصعوبات والتحديات متمثلة بالاتي :-

1. المعلومات: قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي.
 2. الوقت وضوابط الكلفة: في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الابعاد الزمنية المحددة له وتجاوز كلفويًا المسموح به، فان عملية قراره ستتدهور، وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.
 3. انقطاع الاتصال: قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوفرة فعلا في المنظمة، الا انها بعيدة عن متناول ايدي الاداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي.
 4. السوابق المماثلة: ان الافعال السابقة والسياسات الموضوعة قد يفسد التفكير والتروي عند صانعي الخيار الاستراتيجي.
 5. الادراك والتبصر: ان الخيار الانتقائي من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي. (الظاهر،2009: 219)
- ولغرض التغلب على هذه المعوقات من الضروري ان يتضمن الاختيار الاستراتيجي ثلاث خطوات اساسية تحدد المنظمة من خلالها خيارها الاستراتيجي وهذه الخطوات هي (الركابي،2004: 202):

اولا: تحديد البدائل الاستراتيجية لا توجد مجموعة واحدة من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في جميع مستويات المنظمة، وينبغي هنا التفرقة بين الاستراتيجيات الكلية والاستراتيجيات الوظيفية. وتقوم الادارة بالإجابة على الاسئلة التالية، بعد تحديد ميزتها الاستراتيجية، تمهيدا لوضع

البدائل الاستراتيجية، على ضوء السؤال الأشمل وهو. ما هو الشكل الذي ينبغي ان تكون عليه المنظمة في المستقبل؟

ثانيا: تقييم البدائل الاستراتيجية حيث يتوافر امام المنظمة عدد لا نهائي من البدائل الاستراتيجية. فكل منظمة تستطيع عمل توليفة من الاستراتيجيات تتلائم مع رسالتها واهدافها وبما يتناسب ونتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية. ومن الاساليب التي تقوم بها الادارة لغرض تقييم بدائلها الاستراتيجية هي (اسلوب تحليل محفظة الاعمال، واسلوب PIMS، واسلوب تحليل الفجوة).

ثالثا: تحديد الخيار الاستراتيجي يمكن للمنظمة الاستعانة بعدد من المعايير التي تؤدي الى التقليل من البدائل المتاحة، واختيار أفضلها عن قصد ووعي كامل ونختلف هذه المعايير من منظمة الى اخرى ولكن بصفه عامه يمكن وضعها في ست مجموعات وهي: - (التزام المنظمة بالتصرفات في الماضي، والموازنة بين المخاطر والمنافع، والتوقيت الملائم للتصرف، والموارد المتاحة للمنظمة، والتحالفات الاستراتيجية داخل المنظمة، واخيرا من الضروري مراعاة القوة النسبية للمنظمة في الصناعة).

الفصل الثالث: الإطار الميداني (الاجرائي): Procedural Framework

مقدمة الفصل: Chapter Introduction

كما تمت الإشارة في الفصل السابق فإن الدراسة الحالية انتهجت المنهج الاستنباطي، والذي يتسلسل من التأسيس النظري (التي جرى تناوله في الإطار النظري). مروراً بالطريقة (التي جرت مناقشتها في الإطار المنهجي) وصولاً للبيانات (التي سيغطيها هذا الفصل). بهدف الوصول الى المرحلة الاخيرة من ذلك المنهج والمتمثلة بالنتائج التي سيتم التوصل اليها من خلال تحليل مدى استجابة افراد العينة للمتغيرات الرئيسية للدراسة وابعادها. إذ سيتم تغطية هذا الجانب من خلال مبحثين سيتناول الاول نبذة مختصرة عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي. بينما سيتناول المبحث الثاني التحليل النهائي.

المبحث الأول:

أولاً: -نبذة وواقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي

ان ديوان الرقابة المالية الاتحادي يعد الجهاز الاعلى للرقابة المالية والمحاسبة في العراق واهم الاجهزة الرقابية وذلك لدوره التاريخي في مجال العمل الرقابي استمر لأكثر من (89) سنة ويمتلك الخبرات والكفاءات المتنوعة. واهتمامه على النهوض بمهامه الرقابية بكل جدية وموضوعية وعناية مهنية عالية ورغبته المستمرة في مواكبة التطورات المتسارعة في مجالات التدقيق والافادة من التقنيات والاساليب الحديثة لتخطيط الاستراتيجي في انجاز المهام الرقابية بمزيد من الفعالية والجودة، وهنا يمكن التعرف في هذا المبحث إلى ديوان الرقابة المالية الاتحادي من خلال مجموعة محاور وكما مبين ادناه: -

1- نبذة تعريفية عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي

كان اهتمام واضح من قبل الدولة العراقية بالرقابة المالية كما خصتها بالذكر في المادة (104) من القانون الأساسي العراقي "وهو اول تشريع دستوري للدولة العراقية الحديثة" وينص على "يجب أن يسن قانون ينص على تأسيس دائرة لتدقيق جميع المصروفات وترفع بيانا إلى مجلس الأمة مرة على الأقل كل سنة إذا كانت تلك المصروفات طبق المخصصات التي صدقها المجلس وأنفقت بحسب الأصول التي عينها القانون" القانون الاساسي العراقي لسنة (1925). وهناك متغيرات شهدها ديوان

الرقابة المالية الاتحادية من سنة 1927 - 2016 يمكن وصفها الى عدة مراحل أساسية من قانون وتاريخ وتطور الديوان واستناداً إلى ذلك تم تأسيس اول ديوان وهو ديوان مراقب الحسابات العام بالاعتماد على القانون ذي العدد (17) لسنة 1927 ويعد اول قانون عراقي صدر لتنظيم عمل جهاز التدقيق الاعلى للدولة، واهم تلك المراحل كما مبين ادناه: -

• المرحلة الأولى من 1927-1968

ان هذه المرحلة بدأت بموجب القانون رقم (17) لسنة 1927 الذي تم تأسيس دائرة تدقيق الحسابات العامة التي أطلق عليها فيما بعد بأسم ديوان مراقب الحسابات العام، وقد جرى تعديلين على ذلك القانون كانت الغاية منها توسيع واجبات ديوان مراقب الحسابات العام. وما يؤخذ على اعمال الديوان خلال الفترة اعلاه: -

- 1- ان نطاق عمل الديوان لم يكن مطلقا حيث حددت المادة الثانية من القانون الجهات والمجالات التي يستطيع الديوان ان ينهض بأعمال الرقابة فيها وما عدا ذلك فإنه يقتضي نصا قانونيا.
- 2- ان بعض اختصاصات الديوان الادارية والمالية كانت والى حد ما مقيدة لأنها تخضع الى موافقة واشراف وزارة المالية حيث ان اقتراح مراقب الحسابات العام بشأن ملاك الديوان وكذلك تصرفه بميزانيته خاضعين لرقابة وموافقة وزارة المالية.
- 3 - ليس للديوان أي اختصاصات قضائية الأمر الذي ساعد على عدم اكتراث أجهزة الرقابة التنفيذية بتقارير الديوان التي كثيرا ما تتضمن مخالفات في غاية الخطورة.
- 4 - نص القانون على إن تعيين مراقب الحسابات العام يتم باقتراح من رئيس الوزراء وموافقة مجلس الوزراء وكذلك الحال في حالة عزله أو نقله وبذلك فان الديوان لم تتوفر له الاستقلالية اللازمة التي تؤمن له ممارسة مهامه بعيدا عن أي تأثير من السلطة التنفيذية.
- 5 - الضعف الشديد الذي اتسم به ملاك الديوان الوظيفي من حيث التأهيل والعدد وذلك لأنه لم يساير التوسع الكبير الذي شهدته فعاليات ونشاطات الدولة كما لم يواكب التقدم العلمي الذي طرأ على مهنة المحاسبة والمراقبة عن طريق الاتصال والتفاعل مع المؤسسات والجمعيات العلمية والمهنية.

ورغم كل ذلك فان ما جاء به التشريع المذكور يعتبر خطوة متقدمة كان لها الأثر البالغ في جعل الرقابة العامة مستقلة في العراق على النحو القائم والذي يوازي باتجاهاته أحدث ما هو معتمد في دول العالم المتقدمة في هذا المجال.

• المرحلة الثانية للفترة من 1968 – 1980

بعد ان أصبحت قواعد واسس القانون السابق غير عملية وغير كافية لتحقيق الرقابة على حسابات الدولة في عملية الانفاق والإيراد بعد ان توسعت المهام واستحدثت وزارات ودوائر جديدة اقتضتها الخطط التنموية الواسعة اخذت الدولة تعمل على تطوير جهاز الرقابة المالية في العراق عن طريق توسيع صلاحياته واختصاصاته ورفع كفاءته لكي يتمكن من مسايرة التطور الحاصل في وظائف الدولة ، حيث نص الدستور المؤقت على تأسيس سلطة للرقابة المالية تدعى بديوان الرقابة المالية ترتبط بمجلس قيادة الثورة ، وتتوب عنه في الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية وينظم شؤونها قانون خاص ، وقد تم تشريع القانون رقم (42) لسنة 1968 ويمكن تحديد السمات الرئيسية الاتية:-

- 1- تكوين مجلس للرقابة المالية يتألف من رئيس المجلس واربعة اعضاء.
- 2- التركيز على اهداف الديوان وتحديد شكل واضح وصريح.
- 3- تحديد تشكيلات الديوان (مديرية الشؤون المالية والاقتصادية، ومديرية الشؤون الفنية، ومديرية شؤون المخالفات المالية، ومديرية شؤون الديوان) واعطاء صلاحية لمجلس الرقابة المالية بأنشاء دوائر فرعية في العاصمة وفي الالوية كلما اقتضى ذلك اداء مهام الرقابة.
- 4- وسع القانون من نطاق عمل الديوان من حيث الجهات الخاضعة لرقابته ومن حيث أنواع المعاملات الناشئة في تلك الجهات.
- 5- منح القانون للديوان صلاحيات مالية وإدارية وفنية وقضائية تفوق الصلاحيات المنصوص عليها في القانون السابق حيث نص على: -

أ - حصر إعداد وتنفيذ ميزانية الديوان بمجلس الرقابة.

ب-حصر تعيين موظفي الديوان وتنظيم شؤونهم بمجلس الرقابة.

- ج- منح القانون للمجلس صلاحية إحالة المخالفين الى لجان الانضباط والمحاكم المختصة بعد التحقيق معهم.
- د- خول القانون مجلس الرقابة المالية سحب يد المخالف أو تنحيته عن العمل بصورة مؤقتة.
- هـ- أكد القانون أهمية التأهيل وتطوير قابليات كوادر الديوان.
- و- منح القانون منتسبي الديوان ببعض المزايا كمنح العلاوات الإضافية والمخصصات الرقابية.
- ز- خول القانون ديوان الرقابة مزاولة مختلف أنواع الرقابة وأكد على أهمية ممارسة رقابة الكفاءة والأداء.
- ح- خول القانون مجلس الرقابة حق طلب تعديل القوانين والأنظمة والتعليمات في حالة اعتقاد الديوان بان مرد النقص في الكفاءة هو نقص في التشريع.
- ط- خول القانون الديوان رفع التقارير الى مختلف المستويات الإدارية الى جانب رفع تقرير سنوي خاص إلى السلطة التشريعية.
- ي- منح القانون سلطة الرقابة المالية بعض الحصانات القانونية.

• المرحلة الثالثة للفترة من 1980 – 1990

- تمثلت هذه المرحلة بإصدار قانون ديوان الرقابة المالية رقم (194) لسنة 1980 حيث دخل حيز التنفيذ بتاريخ 15/12/1980 والذي تميز بالسمات الموضحة ادناه: -
- 1- وضوح الأهداف وكما جاء في المادة الثانية من القانون.
 - 2- إن نطاق عمل الديوان منصوص عليه بشكل صريح ودقيق حددته المادة الثالثة من القانون.
 - 3- عزز القانون الاستقلال المالي للديوان (وخاصة فيما يتعلق بميزانيته).
 - 4- وسع القانون من نطاق عمل الديوان كما نصت على ذلك المادة الثالثة والمادة السابعة منه.
 - 5- استبعد القانون بعض النصوص في القانون السابق غير القابلة للتنفيذ ومنها بعض الصلاحيات القضائية.
 - 6 - عالج القانون التشكيلات الإدارية بشكل يتماشى مع طبيعة عمل الديوان والتقسيمات الإدارية لأجهزة الدولة.
 - 7- إن شروط تعيين الوظائف الرئيسية في ضوء القانون الجديد توفر للديوان استقرارا أكثر ومزاولة للنشاط من قبل أناس يتمتعون بالتأهيل والخبرة اللازمين.

- 8- وسع القانون من المزايا المادية التي يتمتع بها الموظفون.
- 9- أكد القانون على ضرورة تطوير ملاكات الديوان من خلال تنظيم الدورات وتهيئة فرص التأهيل وزيادة المعرفة.

• المرحلة الرابعة للفترة من 1990 – 2003

ابتدأت هذه المرحلة بتشريع قانون ديوان الرقابة المالية رقم (6) لسنة 1990 ونشر في جريدة الوقائع العراقية بتاريخ 1990/2/5، ويعد هذا القانون امتداداً للقانون (194) الملغي ولم يأت بجديد وإنما تم اضافة مواد في هذا القانون تحد من استقلالية الديوان وفاعليته وهذا ما جاء في المادة الثامنة منه والتي اعطت الحق لرئيس مجلس قيادة الثورة (المنحل) ان يستثني من حق الاطلاع على الوثائق والمعاملات ذات العلاقة بمهام الرقابة سواء كانت عادية ام سرية كل ما يتعلق بالأمن الوطني والدفاع، كذلك كل القضايا او بعضها او الوثائق السرية المتعلقة برئاسة ديوان الرئاسة ودوائر وزارة الدفاع او اية وزارة او دائرة اخرى، وقد تم تأسيس ستة دوائر للتدقيق في المحافظات بالإضافة الى ستة دوائر تدقيق مركزية في بغداد.

• المرحلة الخامسة للفترة من 2003 – 2011

بعد 2003/4/9 تم اصدار امر سلطة الائتلاف (المنحلة) رقم 34 لسنة 2003 والذي يقضي باستمرار ديوان الرقابة المالية بأداء مهامه اعتباراً من 2003/4/16 استناداً الى قانون ديوان الرقابة المالية رقم (6) لسنة 1990، وبتاريخ 2004/6/1 تم اصدار امر سلطة الائتلاف (المنحلة) رقم (77) لسنة 2004 والذي انشأه بموجب المادة الاولى منه ديوان الرقابة المالية كمؤسسة عامة مستقلة تساعد في تعزيز اقتصاد البلاد. واهم ما يميز هذا الامر الاتي: -

أ- بقاء قانون ديوان الرقابة المالية رقم (6) لسنة 1990 نافذاً للحد الذي لا يتعارض مع التعديلات في هذا الامر.

ب- ان يعمل الديوان مقترناً مع هيئة النزاهة العامة ومكاتب المفتشين العموميين في الدوائر الحكومية.

ج- تم تعديل مجموعة من المواد الواردة في القانون رقم (6) لسنة 1990 وتمثلت بالمواد الآتية (1، 2، 3، 7، 9، 10، 17) والمتضمنة التعريف بالديوان ومهامه وأعماله والصلاحيات والاستعانة بخبراء خارجيين لمساعدة الديوان.

د- تم تعليق العمل بمجموعة من المواد القانونية في قانون رقم (6) لسنة 1990 اذ شملت المواد التالية (8، 12، 13، 15، 19) والخاصة بالاستثناءات التي منحت لمجلس قيادة الثورة (المنحل)، الصلاحيات التحقيقية للديوان، وحسم الخلافات بين الديوان والجهات الخاضعة للتدقيق والتقارير الرقابية والية تقديمها.

وعند اقرار الدستور الدائم للعراق لعام 2005 فقد تضمن في مادته (103) على ان يعد ديوان الرقابة المالية هيئة رقابية مستقلة مالياً وادارياً وينظم عمله بقانون ويرتبط بمجلس النواب.

• المرحلة السادسة والأخيرة للفترة من 2011 ولغاية الآن

ان الحرص الواضح من الديوان على تنشيط ونفيعيل الدور الرقابي وتنظيم صلاحياته واختصاصاته وفي سبيل رفع مستوى الرقابة على المال العام وتنظيم العلاقة مع الاجهزة الرقابية فقد صدر قانون ديوان الرقابة المالية رقم (31) لسنة 2011 (المعدل) الذي تم بموجبه توسيع صلاحياته وتطويرها ومن ابرز ما تضمنه القانون هو منحه صلاحية التحقيق الاداري في حالات معينة وهي اذا كانت المخالفة المالية مكتشفة من قبل الديوان بشكل مباشر في الجهات التي لا يوجد فيها مكتب المفتش العام او اذا تخلف مكتب المفتش العام في الجهة المعنية عن اكمال التحقيق خلال 90 يوماً من تاريخ اشعاره من الديوان ويودع المفتش العام في هذه الحالة جميع المستندات والاوليات بضمنها جميع اوليات التحقيق الذي اجراه بناءً على طلبه. وبموجب القانون رقم (104) لسنة 2012 تم تعديل قانون الديوان ليضيف الى مهامه صلاحية التحقيق في القضايا التي يطلب فيه مجلس النواب اجراء التحقيق فيها كما تم بموجب النص على استحداث المركز التدريبي كأحد تشكيلات الديوان الذي يتولى تطوير الكوادر الادارية سواء على مستوى موظفي الديوان او دوائر الدولة واهم ما جاء بهذا القانون ما يلي: -

أولاً: - ارتباط الديوان بمجلس النواب اذ يمثل رقابة السلطة التشريعية على اعمال ونشاطات السلطة التنفيذية.

- ثانياً: - اعتماد عدم استثناء اي جهة تتعامل بالمال العام من الخضوع للتدقيق من قبل الديوان.
- ثالثاً: - اعتماد ضوابط استعانة الديوان بخدمات مراقبي الحسابات من القطاع الخاص لأجراء الرقابة والتدقيق لأي جهة خاضعة للتدقيق على ان لا تتجاوز نسبة (5%) من نطاق العمل الرقابي.
- رابعاً: - التوسع بالدوائر الرقابية ليصبح عددها ثمان دوائر تدقيق مركزية وثمان دوائر تدقيق في المحافظات ليتماشى عدد الدوائر الرقابية مع التوسع في حجم الاعمال الحكومية.

في حين ان مهام وصلاحيات الديوان قد اوردها قانون ديوان الرقابة المالية رقم 31 لسنة 2011 ضمن المادة 6 منه وبالتفاصيل الآتية: -

- رقابة وتدقيق حسابات الجهات الخاضعة للرقابة والتحقق من سلامة تطبيق القوانين والانظمة والتعليمات المالية.
- رقابة وتقويم الاداء
- تقديم العون الفني في المجالات المحاسبية والرقابية
- تقويم الخطط والسياسات المالية والاقتصادية الكلية المقررة لتحقيق الاهداف المرسومة للدولة والالتزام بها
- اجراء التدقيق في الامور التي يطلب مجلس النواب اجراء التدقيق فيها.

بينما اوردت المادة 13 من القانون صلاحيات الديوان وكما يلي: -

اولاً- الاطلاع على كافة الوثائق والسجلات والمعاملات والاوامر والقرارات ذات العلاقة بمهام الرقابة والتدقيق وله اجراء الجرد الميداني او الاشراف عليه والحصول على جميع الايضاحات والمعلومات والاجابات من المستويات الادارية والفنية المعنية في حدود ما هو لازم لأداء مهامه.

ثانياً- تدقيق البرامج السرية والنفقات المتعلقة بالأمن الوطني ولرئيس الديوان تخويل من ينوب عنه لأجراء التدقيق واعداد التقارير المتعلقة به.

ثالثاً- القيام بعمليات الفحص استناداً لقرار من مجلس الرقابة للمنح والاعانات والقروض والتسهيلات والامتيازات والتحقق من كونها موظفة للأغراض التي قدمت من أجلها.

وقد اوردت المادة 8 من قانون ديوان الرقابة المالية رقم 31 لسنة 2011 نطاق عمل الديوان وذلك من خلال بيان الجهات التي تخضع لرقابة ديوان الرقابة المالية وكما مبين بالآتي: -

اولاً- مؤسسات ودوائر الدولة والقطاع العام او اية جهة تتصرف في الاموال العامة جباية او انفاقاً او تخطيطاً او تمويلاً او صيرفة او تجارة او انتاج اعيان او انتاج السلع والخدمات.

ثانياً- اية جهة ينص عليها قانونها او نظامها على خضوعها لرقابة وتدقيق الديوان.

اما بالنسبة لتشكيلات الديوان فقد حددت ايضا بموجب المواد 25، 26، 27 من قانون الديوان حيث اوردت المادة 25 الجهات التي ترتبط برئيس الديوان والتي حددت بالآتي: -

- مكتب رئيس الديوان
- دائرة الشؤون الفنية والدراسات
- الدائرة القانونية
- الدائرة الادارية والمالية

في حين اشارت المادة 26 من القانون الى نواب رئيس الديوان والذي حدد بنائين، في حين ان التعديل رقم (1) لسنة 2012 حدد اربعة نواب لرئيس الديوان.

فيما اشارت المادة 27- اولاً- الى ان الديوان يتكون من ثمان دوائر تدقيق مركزية وثمان دوائر تدقيق في المحافظات يرأس كل دائرة موظف بدرجة مدير عام.

2: - الهيكل التنظيمي والقيادة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي

أ- الهيكل التنظيمي

يوضح الملحق رقم (1) الهيكل التنظيمي الحالي لديوان الرقابة المالية الاتحادي ومن اجل ان يكون الهيكل التنظيمي للديوان أكثر انسجاماً مع الواقع ويلبي طموح الجميع في تقديم أفضل الخدمات الإدارية والرقابية يقترح الباحث ومن خلال المقابلات التي أجريت في ديوان الرقابة

المالية الاتحادي بعض التعديلات والاضافات على الهيكل التنظيمي لديوان ودوائر الديوان في المحافظات وإعطاء فرصة المشاركة في تقديم المقترحات واجراء التغييرات اللازمة وذلك من خلال إضافة دائرة السياسات الاقتصادية وتكون مرتبطة بمكتب رئيس الديوان بالإضافة الى تقسيمها الى ثلاث اقسام وهي قسم إدارة مخاطر ويشمل (وحدة مستند المخاطر وبرامج البنك الدولي) والقسم الاخر وهو البرامج والسياسات اما القسم الثالث فهو التقارير النوعية وتقويم الأداء . اما الدائرة الثانية التي من الضروري ان يتم تشكيلها وهي دائرة الإدارة الاستراتيجية وتقسّم الى قسم التخطيط الاستراتيجي وقسم التعاقدات. وبالتالي فاضافة هذه الدوائر من شأنها ان تحسن واقع وعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك بالاستناد الى ما وضعه Hall and Saias (1980) حيث وضحا ان الهيكل التنظيمي هو بمثابة فلتر تصفية تساعد على تنقية المعلومات والوصول الى خطة استراتيجية ناجحة (Hall and Saias,1980:156).

ب- القيادة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي :-

ان قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (31) لسنة 2011 (المعدل) يمثل أحد أهم الاليات التي تركز عليها الاساليب الادارة الحديثة (الحوكمة المؤسسية) الا وهي مجلس الادارة المتمثل (مجلس الرقابة المالية)، كما حدد هذا القانون مهام المجلس واليات التصويت في اجتماعاته والعدد الاقل للاجتماعات المطلوبة، اذ حددت المادة (٢٠) من هذا قانون عدة امور وكالاتي:

- 1- عضوية المجلس ومن يرأسه.
- 2- الية انعقاد جلسات المجلس.
- 3- الية اتخاذ القرارات داخل المجلس.
- 4- الية توثيق جلسات المجلس.
- 5- صلاحية المجلس لاستضافة رؤساء الجهات الخاضعة للتدقيق.

واعطى القانون صلاحيات واسعة للمجلس من خلال تحديد اختصاصاته اذ حددتها المادة (٢١) منه بما يأتي:

- 1- إقرار خطط العمل في الديوان.
- 2- وضع وإقرار أسس وضوابط العمل في الديوان وأساليب تنفيذها.

3- البت في المسائل التي تفتضيها مهام الرقابة والتدقيق والعمل على توفير الوسائل اللازمة لها.

4- تحديد نطاق عمل دوائر الديوان وقواعد تنظيمها وفق التوجيهات العامة للدولة.

5- أعداد وإقرار مشروع الموازنة السنوية للديوان.

6- إقرار الإطار العام لتقارير الديوان.

7- مناقشة تنظيم دورات دراسية تطبيقية لموظفي الديوان وغيرهم أو للعاملين في القطاع الخاص وللجلس منحه المكافآت التي يقررها.

8- اعتماد ضوابط استعانة الديوان بخدمات مراقبي الحسابات من القطاع الخاص لأجراء الرقابة والتدقيق لأي جهة من الجهات الخاضعة لرقابة وتدقيق الديوان على ان لا تتجاوز الاعمال التي يكلفون بها بنسبة (5%) من نطاق العمل الرقابي وفقاً لخطة الديوان السنوية.

ومن المواد اعلاه يلاحظ تحديد الهيكل الإداري الاعلى للديوان الذي يضم رئيساً ونائبين يعملون بصورة وثيقة مع باقي الاعضاء (المدراء العاميين) ضمن المجلس لتسيير شؤون الديوان، ويضطلع مجلس الرقابة المالية بالمسؤولية التامة عن مسار الديوان وأدائه، كما يتحمل مسؤولية الإشراف على أعمال الرقابة والتقارير الصادرة، ويتيح هذا الهيكل سرعة تدفق المعلومات كما يسهل السيطرة المركزية على الجهاز بما يسمح لها بالتكيف وفق الظروف المختلفة مع الحفاظ على درجة عالية من التوافق، كما تضيف طبيعة الهيكل الإداري للديوان لأعضاء المجلس من مدراء عاميين دوائر التدقيق تواصل يومي مع ممارسات العمل الجارية ضمن نطاق اشرافهم كما تمنح المجلس هذه الصيغة سرعة الاستجابة عند الضرورة خصوصا في حالة ملاحظة عدد اجتماعات مجلس الرقابة والتي بلغت للسنوات (2015-2016) وكما في الجدول ادناه:

جدول (6) نشاطات المجلس خلال سنة 2015، 2016

2016	2015	التفاصيل
29	47	عدد الجلسات التي عقدها مجلس الرقابة
61	17	البيانات المالية الصادرة برأي ايجابي
37	64	البيانات المالية الصادرة برأي ايجابي مقيد
40	41	البيانات المالية والتقارير التي لم تحصل الموافقة على اصدارها

7	8	البيانات المالية التي صدرت بكتاب اعتذار
15	18	تقارير تفويم الاداء
47	51	تقارير نتائج الاعمال الرقابة والتدقيق
15	131	تقارير تدقيق العقود
155	176	الامور التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: - آلية اعداد خطة العمل الرقابي: -

1- اسس التخطيط للعمل الرقابي: -

تم اعداد مجموعة من الاسس في التخطيط للعمل الرقابي في الديوان وهذه الاسس تم وضعها واعتمادها بالإضافة الى ادراجها ضمن الدليل الخاص بخطة العمل الرقابي وتضمنت مجموعة من النقاط تبين بالآتي: -

أ- التوافق بين هيكل التخطيط والهيكل التنظيمي، اي يجب ان يكون لكل وحدة تنظيمية خطة.

ب- اعتماد طاقة الموارد البشرية كمتغير اساس عند اعداد الخطة.

ج- اعتماد مقياس (يوم/ رقيب) لقياس طاقة العمل الرقابي.

ح- اعتماد معيار لعدد ايام العمل خلال السنة (231) يوم عمل/ سنة.

د- معادلة الطاقة المتاحة للعمل الرقابي ينبغي ان تساوي الطاقة التخطيطية.

ت- تحديد حجم العمل الرقابي لكل ادارة خاضعة للرقابة بموجب معايير الاداء المهني، وذلك لتحديد الطاقة المطلوبة لإنجاز العمل الرقابي.

2- اسس اعداد الخطة: -

لغرض جعل التخطيط أكثر واقعيًا وانسجاماً مع اهداف الديوان المحددة بموجب القانون ينبغي مراعاة الاسس التي تتمثل بالآتي: -

أ- وضوح الاهداف وواقعيتها.

ب- استقراء الخطط السابقة ونتائج تنفيذها مع مراعاة المستجدات في الاوضاع السياسية والاقتصادية.

ج- اعتماد سلم الاولويات في تحديد الاعمال المراد انجازها.

ح- اعتماد الامكانيات المتاحة عند وضع الخطة.

د- تحديد المدد الزمنية لكل نشاط بما يتناسب مع حجم النشاط

ت- الربط بين المهمة المراد انجازها والطاقات المخصصة لها.

ع- اعتماد مبدأ المرونة في الخطة لاستيعاب التغيرات الحاصلة

و- اعتماد المؤشرات الكمية لقياس نتائج تنفيذ الخطة

ي- العمل على مشاركة الجهات التنفيذية عند اعداد الخطة.

3- توحيد الخطط واقرارها ومتابعتها: -

في ضوء البيانات المتاحة تقوم الهيئات الرقابية بوضع الخطة بصيغتها شبه النهائية وتقدم الى مدير التنسيق في دائرة التدقيق ومدير عام دائرة التدقيق لمناقشتها واجراء التعديلات المطلوبة إن استلزم الامر ذلك وتوحد على مستوى الدائرة، اما بالنسبة للدوائر الرقابية في المحافظات فيتم اعدادها من قبل رؤساء الهيئات الرقابية وتقدم الى مدير الرقابة ومدير التنسيق ومدير عام دائرة التدقيق لمناقشتها واجراء التعديلات ان استلزم ذلك وتوحيدها من قبل الدائرة وبكلا الحالتين ترسل الى قسم التخطيط والمتابعة.

ويقوم قسم التخطيط بتجميع الخطط المقدمة من قبل كافة الدوائر الرقابية ودراستها ومناقشتها في ضوء التوجيهات المعتمدة وتوحيدها ضمن خطة العمل الرقابية الاجمالية للديوان واعدادها بصيغتها النهائية ثم ترفع الى السيد رئيس الديوان.

وبعد توحيد الخطة الاجمالية للديوان بصيغتها النهائية واعداد التقرير المرفق بها من قبل قسم التخطيط والمتابعة تحال الخطة الى مجلس الرقابة المالية لغرض المصادقة عليها واقرارها.

ان وضع الخطة دون متابعة تنفيذها يضعف الخطة ويجعلها جهداً دون فائدة عليه من الضروري وضع نظام للمتابعة مرفقاً لمراحل اعداد الخطة، حيث يتم اعداد تقرير متابعة يتعلق بأجراء تنفيذ الخطة من نفس الجهات المذكورة بالاعتماد على البيانات الفعلية والواقعية التي حدثت خلال الفترة المعنية بالمهام المنجزة والمتحققة خلال الفترة ومن ثم يؤشر حجم الانحراف في الطاقات والمهام من خلال مقارنة المخطط بالمتحقق الفعلي ويشار في التقرير المرفق بالمتابعة اسباب ذلك بالتفصيل. (دليل اعداد خطة العمل الرقابي في ديوان الرقابة المالية لسنة 2016)

4- اهم المفاهيم والمصطلحات المعتمدة في خطة العمل الرقابي :-

1- يوم / رقيب: - هي وحدة قياس الطاقات البشرية المستخدمة في انجاز عمل معين

بشكل فعلي والتي تم تحديدها بـ (231) يوم للسنة باعتبار اليوم (7) ساعة والفصل الواحد (57,7) يوم، وكما مبين في الجدول رقم (7)

الجدول رقم (7) احتساب ساعات العمل السنوية

الأيام	البيان
365	عدد ايام السنة التقويمية
	<u>ينزل</u>
105	عطل نهاية الاسبوع (جمعة، سبت)
16	العطل الرسمية (اعياد ومناسبات)
10	الاجازات الاجبارية السنوية

3	فرق ساعات شهر رمضان
231 يوم / سنوياً	عدد الايام الفعلية
1617 ساعة / سنوياً	عدد ساعات العمل السنوية على اساس ساعات العمل اليومية (7) ساعات

المصدر: من اعداد الباحث

2- اعداد العاملين: - عدد كادر الهيئة المتاح مطروحاً منه التسرب (الاجازات بكافة انواعها) وعند وجود متغيرات نتيجة استقطاب عاملين جدد او مباشرة بعض العاملين بعد انتهاء الاجازات ليظهر هذا العدد في المتابعة.

3- الادارات الخاضعة للرقابة: - وهذا يمثل نطاق عمل الهيئة وهي:

أ - الادارات الرئيسية: - الادارة العامة التي تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي واداري والتي تنتهي نتائج التدقيق فيها بحساب ختامي او تقرير نتائج اعمال ويجب التخطيط لها بنسبة 100%
ب - الادارات الرئيسية الاخرى: - وهي الادارات التي تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي واداري والممولة ذاتياً والتي تنتهي نتائج التدقيق فيها بحساب ختامي او تقرير نتائج اعمال والتي يجب ان يخطط لها بنسبة 100%.

ج - الادارات الفرعية: - وهي الوحدات التابعة للوحدات الرئيسية والتي يكون تمويلها عن طريق الوحدات الرئيسية او الخزينة وتنتهي نتائج التدقيق فيها بتقرير دوري والتي يجب ان يخطط لها بنسبة 33% من نطاق العمل وعلى ان يتم تغطيتها خلال ثلاث سنوات.

د - الطاقات المخططة: - هي الطاقات المتوقعة وجودها والتي تحدد بموجبها المهام المخطط انجازها للفصل او السنة القادمة وهي مساوية للطاقات المتاحة الموجودة فعلاً مضافاً اليه ما يتوقع اضافته من كادر ومطروحاً منه ما يتوقع حدوثه من حالات تسرب وهي تمثل:

عدد العاملين $\times 231$ يوم/ رقيب سنوياً

عدد العاملين $\times 57,75$ يوم/ رقيب للفصل الواحد

وهذا الرقم يبقى ثابتاً عند اعداد تقرير المتابعة لغرض ضمان دقة المتابعة.

هـ - الطاقات المطلوبة: - هي الطاقات التي تحتاجها الهيئة فعلاً لإنجاز مهامها المحددة وفقاً للطاقات المخططة إذا كانت المهام المطلوبة تتجاوز المهام التي خطط لإنجازها وفقاً للطاقات المتاحة وقد تكون متساوية او اقل من الطاقات المخططة وان الفرق بين الطاقتين يمثل انحرافاً تخطيطياً والتي تكون:

$$\frac{\text{الطاقات المطلوبة} - \text{الطاقات المتاحة}}{100\%}$$

الطاقات المطلوبة

و- الطاقات المنجزة: - تحتسب عن الوقت الفعلي المستفد لإنجاز الاعمال من الكادر الموجود فعلاً في الهيئات الرقابية خلال الفصل او السنة موضوع المتابعة وفقاً للأسس المعتمدة لاحتساب الطاقات بعد استبعاد التسرب ويمثل (الاجازات الطويلة بأنواعها والتنسيب).

ز- نسبة الانحراف: - الفرق بين الطاقات المنجزة والطاقات المخططة مقروناً للطاقات المنجزة مضروباً في 100% ويكون سالباً إذا كانت الطاقات المنجزة اقل من الطاقات المخططة وعلى ان يظهر تقرير المتابعة اسباب الانحراف وطريقة معالجتها.

ح - توزيع الطاقات الرقابية لأداء المهام لأجمالي الهيئات الرقابية:-

1- نسبة 35% لتدقيق المشروعية وهو الوقت اللازم لإنجاز الاعمال المكلفة بها الهيئة خلال الفصل او السنة.

2- نسبة 45% لتدقيق تقويم الاداء

3- نسبة 10% للمهام التطويرية (الاشتراك في الدورات التدريبية سواء داخل او خارج العراق) وبالتنسيق مع قسم التدريب.

4- نسبة 9% للمهام الادارية للهيئات الرقابية ومقرات الدوائر الرقابية

5- نسبة 1% للمهام الاستشارية للهيئات الرقابية والكادر المتقدم في مقرات الدوائر الرقابية (الخبير، معاون المدير العام، مدير التنسيق، مدراء الرقابة في دوائر التدقيق في المحافظات)

ط - الاوزان الترجيحية في تخطيط الطاقة الرقابية المخططة المقترحة (يوم/ رقيب).

استعمال الاوزان الترجيحية في تخطيط الطاقة الرقابية (يوم/ رقيب) وكما مبين في الاتي:

$$1- \text{ عمل رئيس الهيئة: } - 231 \text{ يوم} \times 45\% + 231 \text{ يوم} = 334,9 \text{ يوم}$$

$$2- \text{ عمل الرقيب المالي الاقدم: } - 231 \text{ يوم} \times 35\% + 231 \text{ يوم} = 311,8 \text{ يوم}$$

$$3- \text{ عمل الرقيب المالي: } - 231 \text{ يوم} \times 20\% + 231 \text{ يوم} = 277,2 \text{ يوم}$$

$$4- \text{ عمل معاون الرقيب المالي: } - 231 \text{ يوم} \times 0 + 231 \text{ يوم} = 231 \text{ يوم.}$$

اذ ان (45%، 35%، 20%) هي اوزان ترجيحية تشير الى ايام العمل السنوية المضافة الى ايام العمل الفعلية وهي (231) يوم.

وعليه فان اجمالي الطاقة الرقابية للهيئة القياسية المكونة من (9) رقباء (1 رئيس هيئة، 2 رقيب مالي أقدم، 2 رقيب مالي، 4 معاون رقيب مالي) تكون كالاتي: -

$$(334,9 \text{ يوم} \times 1 \text{ رئيس هيئة}) + (311,8 \text{ يوم} \times 2 \text{ رقيب مالي أقدم}) + (277,2 \text{ يوم} \times 2$$

$$\text{ رقيب مالي}) + (231 \text{ يوم} \times 4 \text{ معاون رقيب}) = 2437 \text{ يوم/ رقيب.}$$

ثالثا: - واقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي

يقدم الباحث في هذه الفقرة استعراض واقع التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في ديوان الرقابة المالية الاتحادي من خلال ما تقديم عناصر هذه العملية التي تم التطرق بها في الإطار النظري للدراسة كما يراها البحث:

1: - الرؤية لديوان الرقابة المالية الاتحادي

ورد في الموقع الالكتروني الرسمي للديوان الرقابة المالية الاتحادي بان رؤية الديوان هي: -
(يعد ديوان الرقابة المالية الاتحادي جهاز رقابي مهني متطور يتمتع بالحياد والاستقلال يسهم في المحافظة على المال العام ورفع كفاءة أداء الأجهزة المشمولة برقاوبته ويعمل على المشاركة الفعالة

في محاربة الفساد وتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والقواعد والمعايير في مجالات الرقابة المالية وكسب ثقة الأطراف المتعاملة معه).

ويرى الباحث ان رؤية الديوان الحالية معقدة حيث انها لا تمتاز بالوضوح والاختصار وتفتقر الى بعض عناصر وخصائص الرؤية الفعالة كما تم توضيحها واستعرضها بالجانب النظري للدراسة وتفتقر الى التحفيز والجمع بين الخيال والواقع. وهنا يقترح الباحث بان تكون رؤية ديوان الرقابة المالية الاتحادي كالاتي: -

(يسعى الديوان الى مساعدة الاجهزة المشمولة برقبته على اداء اعمالها بكفاءة وفاعلية تعزيزا للشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد والمحافظة على المال العام وتوطيد الثقة بين الجهات الخاضعة لرقابة الديوان بشكل خاص وبين المجتمع بشكل عام).

2: - الرسالة لديوان الرقابة المالية الاتحادي

ورد في الموقع الالكتروني الرسمي للديوان الرقابة المالية الاتحادي بان رسالة الديوان هي: -

(يعد الديوان مؤسسة دستورية مستقلة تتمتع بصلاحيات مالية وإدارية يمارس الرقابة اللاحقة على الجهات الخاضعة لرقابته والمتعلقة بإدارة المال العام بالإضافة الى ممارسة الرقابة على إجراءات التعاقدات وفق الحدود المرسومة لها بالقانون ويتكفل برقابة الأداء وفق معايير الكفاءة والفاعلية والاقتصادية وابداء الرأي بشأن البيانات المالية للجهات الخاضعة للرقابة والمشورة الفنية للجهات ذات العلاقة).

ويرى الباحث ان تكون رسالة المنظمة كالاتي: -

(ان ديوان الرقابة المالية الاتحادي مؤسسة دستورية عراقية مهنية مستقلة تهدف الى المحافظة على المال العام وتوثيق الروابط وتقوية التعاون للحد من الفساد الإداري والمالي فيما بين الأجهزة المشمولة برقابة الديوان وتقديم الارشادات والتعليمات الصحيحة وابداء الرأي المحايد بشأن البيانات المالية والمشورة الفنية للجهات المشمولة لتدقيق الديوان وتنمية قدراتها المؤسسية)

3: - القيم الجوهرية لديوان الرقابة المالية الاتحادي

ورد في الموقع الالكتروني الرسمي والخط الاستراتيجية المنشوره في الموقع للديوان الرقابة المالية الاتحادي بان القيم الجوهرية لديوان هي: -

يسعى الديوان لخدمة الصالح العام بما يؤصل او يؤسس فكرة ان الديوان هو عين الشعب على المال العام الاستقلالية والحيادية والموضوعية والمهنية والأمانة والمصداقية والشفافية والمساءلة والتواصل والانفتاح.

حيث يقترح الباحث ان تكون القيم الجوهرية: -

الاستقلالية، والمساءلة، والحيادية، والموضوعية والشفافية، والنزاهة، والمهنية، والتعاون، والجودة، والتحسين المستمر، والمهنية والاحتراف.

4: - أهداف ومهام ديوان الرقابة المالية الاتحادي:

أ: - الأهداف

انطلق ديوان الرقابة المالية الاتحادي في وضع أهداف خطة عام 2015 من المادة (الرابعة) من القانون رقم (31) لسنة 2011 (المعدل) التي حددت أهداف الديوان وقد تمحورت أهداف الخطة كما مبين ادناه:

- 1- الحفاظ على المال العام من الهدر أو التبذير أو سوء التصرف وضمان كفاءة استخدامه من خلال التركيز على تدقيق الإدارات الخاضعة لرقابة.
- 2- تطوير كفاءة الجهات الخاضعة للرقابة.
- 3- المساهمة في استقلالية الاقتصاد ودعم نموه واستقراره .
- 4- نشر أنظمة المحاسبة والتدقيق المستندة إلى المعايير المحلية والدولية وتحسين القواعد والمعايير القابلة للتطبيق على الإدارة والمحاسبة بشكل مستمر.
- 5- تطوير مهنتي المحاسبة والتدقيق والنظم المحاسبية ورفع مستوى الأداء المحاسبي والرقابي للجهات الخاضعة للرقابة.

ب: - المهام

- حددت المادة (6) من قانون الرقابة المالية الاتحادي رقم (31) لسنة 2011 (المعدل) المهام الآتية:
- 1- رقابة وتدقيق حسابات الجهات الخاضعة للرقابة والتحقق من سلامة تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات المالية.
 - 2- رقابة وتقويم الأداء.
 - 3- تقديم العون الفني في المجالات المحاسبية والرقابية والإدارية.
 - 4- تقويم الخطط والسياسات المالية والاقتصادية الكلية المقررة لتحقيق الأهداف المرسومة للدولة والالتزام بها.
 - 5- إجراء التحقيق الإداري في الأمور التي يطلب مجلس النواب إجراء التحقيق فيها.

• ومن خلال المقابلات التي أجريت في ديوان الرقابة المالية الاتحادي تمكن الباحث من تحديد المسائل الاستراتيجية للديوان

- 1- استكمال بعض الجوانب ضمن الإطار القانوني لعمل الديوان والمتمثلة:
 - إقرار موازنة الديوان كرقم واحد ضمن موازنة الدولة دون تدخل وزارة المالية لمناقشتها
 - إن يكون تصديق الملاك من قبل الديوان وليس من قبل وزارة المالية.
 - إن يكون الديوان سلطة رقابية مستقلة و غير مرتبطة بالسلطة التشريعية
 - تعزيز ورفد الديوان بكادر مؤهل.
- 2- تعزيز مكانة الديوان في محيط، حيث من المهم جذب الاهتمام لمكانة الجهاز الأعلى للرقابة وطنياً وإقليمياً ودولياً. من خلال
 - تدعيم الاستقلال المالي والإداري للديوان
 - فتح قنوات تواصل مباشر مع المواطن باعتبارها محور اهتمام الديوان.
 - تعزيز التفاعل مع وسائل الاعلام للتعرف بنشاطات وانجازات الديوان.
 - تعزيز أواصر التعاون مع الأجهزة الرقابية الزميلة والمنظمات المهنية والجهات المانحة.
- 3- العمل على اعتماد الأساليب والمنهجيات الحديثة في الرقابة والتدقيق والتواصل مع المنظمات الدولية للأجهزة العليا للرقابة والتدقيق لمواكبة تلك المنظمات والوصول الى المستوى المطلوب.
- 4- العمل على ضمان التمييز والجودة في العمل الرقابي وتحديث دليل الرقيب المالي بما يتلائم مع العمل الرقابي والمنهجيات الحديثة في الجوده الشاملة.

- 5- العمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين في الديوان ورفدهم باهم وأحدث الأساليب في العمل الرقابي من خلال
- العمل على اعداد وتنظيم ورش عمل ذات صلة بالعمل الرقابي لتطوير وتنمية قدراتهم وبالأخص الهيئات الرقابية.
 - العمل على استقطاب مدربين دوليين واستشاريين وخبراء استراتيجيين بالعمل الرقابي ووضع الخطط الاستراتيجية للديوان.
- 6- الإصلاح الإداري والسعي المستمر بان يكون الديوان منظمة يتحذى بها من خلال تطبيق إطار قياس أداء أجهزة الرقابة العليا الصادر عن منظمة الانتوساي.
- 7- تطبيق منهجية التقييم الذاتي للنزاهة (الانتوسنت) لغرض التحقق من نقاط الضعف في أداء الجهاز وتعزيز مستوى تكامل النزاهة والمهنية.
- 8- العمل على اعتماد برنامج الانفاق العام والمسائلة الماليه PEEA كأطار عمل لتقييم مواطن الضعف والقوة ضمن الادارة المالية العامة PEM والابلاغ عنها من خلال استخدام المؤشرات الكمية لقياس الاداء.
- 9- وضع الية لنشر التقارير الصادرة باعتبارها من اهم مخرجات عمل ديوان الرقابة المالية الاتحادي، فضلا عن نشر المعايير والمؤشرات في مجال رقابة الاداء.

5: - التحليل الاستراتيجي للبيئة: -

توصل الباحث بعد ان أجرى المقابلات المعمقة مع الجهات المعنية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي إضافة الى الملاحظة الدقيقة والمعاشية للأحداث الجارية لسنوات عديدة كون الباحث موظف في ديوان الرقابة المالية الاتحادي قيد الدراسة الى تشخيص نقاط القوة الضعف والفرص والتهديدات للبيئة الداخلية والخارجية لديوان الموضحة ادناه: -

أ: - البيئة الداخلية: - تبين ان تحليل وتقييم البيئة الداخلية لديوان الرقابة المالية الاتحادي

يتضمن مجموعة من نقاط القوة التالية: -

- 1- تشريع قانون ديوان الرقابة المالية رقم (31) لسنة 2011 المعدل.

- 2- قيام الديوان بتدريب موظفيه بشكل مستمر على اداء اعماله مما أثر ذلك بشكل ايجابي على مهارات الموظفين.
- 3- كادر الديوان مؤهل علمياً لإنجاز اعمال الرقابة والتدقيق إذ تبلغ نسبة الموظفين الذين يحملون مؤهل جامعي فما فوق (83 %) مما يؤشر نوعية المؤهل العلمي للموظفين.
- 4- يسعى الديوان الى تحديد اليات عمل للتعاون مع الجهات الرقابية ذات العلاقة داخل العراق لحماية المال العام والقضاء على الفساد بأشكاله المختلفة ووفق ما جاء بقانون رقم (31) لسنة (2011) المعدل.
- 5- يقوم المجلس بالمصادقة على برامج التدقيق وتحديثها والإجراءات والخطط التي تحكم العمل الرقابي وتحكم تصرفات موظفي الديوان والمعدة من الأقسام والشعب المختصة.
- 6- توقيع مذكرة تفاهم مع المحكمة الهولندية خاصة بأجراء مراجعة النظرير على اعمال الديوان في مجال تقويم الأداء فضلا عن الاستعانة بخبراء المحكمة في اعداد دليل لتقويم الأداء للسياسات والبرامج.
- 7- حصل ديوان الرقابة المالية الاتحادي على عضويه دائمة في المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة والمنظمة الاسيوية والمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية.
- 8- يقوم الديوان بمتابعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل الاداري والمالي في الدولة ويقوم بتزويدها لجميع الهيئات الرقابية الموظفين بالقوانين والتعليمات واللوائح وتحديثاتها والتي تكون ذات علاقة بالعمل الرقابي عن طريق تعميمها على جميع الموظفين الديوان.
- 9- يمتلك الديوان خطة استراتيجية واضحة يقوم بأعدادها والالتزام بها على وفق أسس معينة وبناء على حجم عملة الرقابي المناط به.
- 10- اصدار الديوان نظامه الداخلي الجديد رقم (1) سنة (2012) انسجاما مع قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (31) لسنة 2011 (المعدل) والذي حدد مهام ووجبات كل تشكيل من تشكيلات الديوان واقسامه وبهذا فانه لا مجال لاي ازدواج في اجراء العمليات عند تنفيذ الديوان لمهامه.
- 11- يتم التعيين في الديوان من خلال الإعلان في وسائل النشر والاعلام المرئية والمسموع والمقروءة ويجري اختيار المرشحين على أساس الاختبارات والتنافس واختيار الاكفاء من قبل لجان

متخصصة تشكل لهذا الغرض ووفق معايير ومراحل لضمان إعطاء الفرصة للجميع من خلال الامتحانات والمقابلات الشخصية والتي تمكن من اختيار الاصلح.

اما بالنسبة بالنقاط الضعف

- 1- عدم قيام ديوان الرقابة المالية الاتحادي باي تجربة لاستطلاع اراء الجهات المستفيدة من الخدمات التي يقدمها بشأن جودة تلك الخدمات او مدى ملائمة نتائجها لاحتياجاتهم وتوقعاتهم
- 2- عدم قيام الديوان بعمل برامج وورش عمل تطويرية لموظفين الديوان واشراكهم بهذه الورش لتطوير امكانياتهم
- 3- اعتماد الديوان التدقيق التقليدي بشكل كبير دون اللجوء الى تقنيات التدقيق الحديثة بواسطة الحاسوب لتسهيل العمل وتقليل وقت التدقيق.
- 4- عدم تخصيص الموارد اللازمة لتشجيع الابداع والتميز على المستويات داخل الديوان كافة.
- 5- ان ربط تخصيصات الديوان بالموازنة العامة للدولة يحد من حريته في التصرف بموارده المالية في اجراء التغييرات والتطورات المناسبة بعيدا عن قيود الموازنة واجراءاتها.
- 6- لا توجد خطة استراتيجية بديلة هادفة الى مواجهة الظروف الطارئة والمستجدات والتي قد ينعكس تأثيرها على عمل الديوان.
- 7- الحاجة الى وقت لتدريب الكادر على تقنيات وبرامج التدقيق بواسطة الحاسوب مما يؤدي الى استهلاك وقت التدقيق في التدريب.
- 8- عدم تشكيل الدوائر الرقابية الاضافية المنصوص عليها في قانون ديوان الرقابة المالية رقم (31) لسنة 2011.
- 9- عدم اعتماد اوزان نسبية خاصة ببعض العناوين الوظيفية وهي (رئيس هيئة أقدام، ومعاون رئيس هيئة) وذلك كون اعتماد اوزان نسبية لتلك العناوين متساوية مع الوزن النسبي لرئيس الهيئة.
- 10- ضعف الالتزام بالنظام المؤسسي في اللجان وفرق العمل المشكلة من خلال عدم استقرار أعضاء اللجان وعدم تناسب بعض الخبرات مع طبيعة عمل هذه اللجان.
- 11- محدودية دعم اليات التواصل مع الأطراف الخارجية (الجهات الخاضعة للرقابة الديوان، والجهات التي ترفع اليها التقارير، ووسائل الإعلام وغيرها)

- 12- عدم وجود جهود حقيقية في تطوير أساليب الرقابة الحديثة وخاصة الرقابة الالكترونية وعدم التوسع في استخدام البرامج والالية للمراجعة.
- 13- محدودية الاستثمار الفعال للطاقات والخبرات المتخصصة والمتوافرة لدى الأجهزة الأخرى.
- بي: - البيئة الخارجية:** - وهي مجموعة من العوامل الكبرى (السياسية، والاقتصادية، والبيئية، ... الخ) التي تؤثر بشكل سلبي او ايجابي في عمل الديوان.

أولاً: - الفرص

- 1- الاهتمام المتزايد بالتقارير الرقابية نتيجة لدور الديوان في الحد من ظاهرة الفساد المالي والاداري.
- 2- الاعتماد المباشر على التقارير الرقابية من قبل اغلب الجهات الخاضعة للتدقيق لغرض تصحيح مسار اعمالها.
- 3- تحديد ديوان الرقابة المالية كمحاسب قانوني حكومي وحيد لاداء مهام تدقيق البيانات المالية وابداء الرأي للجهات الحكومية وعدم امكانية اداء هذه الاعمال من اي مؤسسة حكومية اخرى او القطاع الخاص.
- 4- اعتماد مجلس النواب (السلطة التشريعية) تقارير ديوان الرقابة المالية كونه يمثل رقابة السلطة التشريعية على السلطة التنفيذية مما يؤدي الى ايصال تقارير الديوان الى الرأي العام بشكل أسرع وأكثر تأثيراً.
- 5- اشراك أعضاء مجلس الرقابة في المؤتمرات واللقاءات وورش العمل التي تقام في خارج العراق يحاول نقل التجارب الرقابية المتطورة من والى الأجهزة العليا او المنظمات الرقابية الدولية (الاسوساي، والاربوساي، والانتوساي) وتطبيق ما يتلاءم مع احتياجات الديوان ومتطلبات عملة.
- 6- تكثيف الجهود نحو نشر ثقافة الجودة والابداع والتميز بين موظفي الديوان من خلال تعميم أسماء الموظفين الذي تم مكافئتهم لتميزهم.

ثانياً: - التهديدات

- 1- الفجوة الناشئة بين توقعات مستخدمي البيانات المالية (مجلس النواب، وهيئة النزاهة، والاعلام، وسوق بغداد للأوراق المالية، الخ) وبين التقارير المالية التي يصدرها ديوان الرقابة المالية كماً ونوعاً.
- 2- عدم تقديم البيانات المالية من قبل الجهات الخاضعة للتدقيق الى الديوان في الموعد المحدد قانوناً وبالصيغة الملائمة والمطلوبة.
- 3- تنامي الانفاق الحكومي بشكل مستمر مع وجود انحراف في خطة العمل سببه قلة الكادر مما يؤدي الى تنامي ذلك الانحراف.
- 4- عدم الاستقرار السياسي والامن.
- 5- عدم اكتمال تشريع قوانين الجهات الخاضعة للتدقيق.
- 6- التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات
- 7- محدودية التعاون الجماعي بين الهيئات الرقابية وبين المنظمات الحكومية لاجراء عملية التدقيق والرقابة واستكمال كافة المتطلبات وتسهيل أداء العمل الرقابي

المبحث الثاني: التحليل النهائي

أولاً: - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يجري تحديد استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب في التحليل من خلال تحديد طبيعة توزيع بيانات المتغيرات موضوع الدراسة، فإذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، فإن الأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء المعلمي)، إما إذا كان التوزيع بصورة غير طبيعية فإن الأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء اللامعلمي) (Pallant, 2011:57). وهناك طرق مختلفة يوصى بها لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. واحد من هذه الاختبارات هو اختبار "Skewness and Kurtosis" ووفقاً لهذا الأسلوب فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً إذا كانت قيمة Z المحسوبة لاختبار "Skewness and Kurtosis" تقع ضمن حدود ± 1.96 عند مستوى دلالة معنوية 0.05 (Hair et al., 2010:71). ويتم استخراج قيمة Z من خلال المعادلتين الآتيتين:

$$Z \text{ Skewness} = \frac{\text{Skewness}}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$$

$$Z \text{ Kurtosis} = \frac{\text{Kurtosis}}{\sqrt{\frac{24}{N}}}$$

أذ أن N تمثل حجم العينة و Skewness و Kurtosis تمثلان القيم المستخرجة من البرنامج. وبما ان القيم الناتجة من المعادلتين وكما موضح في الجدول (8) تقع ضمن نطاق ± 1.96 فإن ذلك يدل على ان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، اي ان العينة مماثلة لمجتمع الدراسة الاصيلي بما يشير الى تناسب البيانات مع اسلوب الاحصاء المعلمي (Hair et al., 2010:71). والجدول (8) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول 8 : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة Skewness-Kurtosis

الاستنتاج	Kurtosis			Skewness			الابعاد N=273	المتغير ن
	Z Kurtosis	$\sqrt{\frac{24}{N}}$	Statistic	Z Skewness	$\sqrt{\frac{6}{N}}$	Statistic		
طبيعي	-0.959	0.272	-0.261	-0.926	0.136	-0.126	الرسالة	التخطيط الاستراتيجي
طبيعي	-0.672	0.272	-0.183	-1.492	0.136	-0.203	الرؤية	
طبيعي	0.687	0.272	0.187	0.911	0.136	0.124	الاهداف	
طبيعي	0.492	0.272	0.134	0.985	0.136	0.134	التحليل الاستراتيجي	
طبيعي	-0.709	0.272	-0.193	-1.286	0.136	-0.175	الاختيار الاستراتيجي	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

ثانياً: ثبات مقياس الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من المقاييس الجاهزة والتي استخدمت سابقاً في دراسات سابقة، وهذا ما ساعد في الحصول على مستوى مرتفع من الثبات والصدق. وفي النهاية ولغرض تحليل ثبات مقياس الدراسة النهائي الذي يركز على قياس تجانس وتماسك العناصر التي يتألف منها ذلك المقياس ويهدف معرفة مدى ثبات الفقرة وارتباطها بما يسعى ويهدف المقياس لقياسه لتكون قادرة على قياس ما صممت من اجله (Hair et al., 2010:3). تم في بداية الامر اختبار قائمة الفحص مع اجمالي الارتباط لجميع الفقرات وبين الجدول (9) معاملات ارتباط الفقرات لأداة جمع البيانات، مع اعتبار الفقرة التي يكون لها ارتباط بأجمالي ارتباط المقياس بمقدار (0.40) فأكثر ، فقرة مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي (Pallant, 2011:100).

الجدول 9 : معامل الصدق الداخلي النهائي لفقرات قائمة الفحص لجمع البيانات

Corrected Item-Total Correlation	الفقرة	Corrected Item-Total Correlation	الفقرة	Corrected Item-Total Correlation	الفقرة
.568	Q29	.567	Q15	.520	Q1
.638	Q30	.545	Q16	.520	Q2
.554	Q31	.503	Q17	.534	Q3
.567	Q32	.616	Q18	.574	Q4
.503	Q33	.728	Q19	.518	Q5
.682	Q34	.551	Q20	.646	Q6
.510	Q35	.616	Q21	.528	Q7
.764	Q36	.551	Q22	.562	Q8
.603	Q37	.552	Q23	.564	Q9
.538	Q38	.598	Q24	.505	Q10
.535	Q39	.772	Q25	.636	Q11
.519	Q40	.619	Q26	.626	Q12
.655	Q41	.520	Q27	.533	Q13
		.582	Q28	.675	Q14

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

ويتضح من الجدول اعلاه ان جميع فقرات قائمة الفحص النهائية حصلت على (Corrected Item-Total Correlation) قيمة اعلى من (0.40) بما يؤكد على عدم حذف أي فقرة، مما يشير الى ان درجة الاتساق الداخلي لها مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في اجراء التحليل الاحصائي. وبذلك ولغرض التأكد من ثبات واتساق مقاييس الدراسة الحالية النهائي قام الباحث ايضاً باستخدام Cronbach's Alpha للتحقق من الاتساق الداخلي (Internal Consistency) والتي تراوحت قيمها لمعامل Cronbach's Alpha بين (0.728-0.791) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها أكبر من (0.70) بما يدل على انها تتصف بالاتساق والثبات الداخلي (Pallant, 2011:100). والجدول ادناه يوضح ذلك.

الجدول 10 : معامل الثبات لمقياس الدراسة

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
التخطيط الاستراتيجي	الرؤية	7	.791
	الرسالة	8	.728
	الاهداف	9	.774
	التحليل الاستراتيجي	10	.749
	الخيار الاستراتيجي	7	.766

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

ثالثاً: التحليل العاملي الاستكشافي:

التحليل العاملي عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تهدف إلى تخفيض عدد المتغيرات أو البيانات Data Reduction المتعلقة بظاهرة معينة (Hair et al., 2010: 95). والشرط الأساسي لأجراء التحليل العاملي (سواء كان الاستكشافي أو التوكيدي) في أي دراسة هو إن تكون متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً (وهذا ما تم التأكد منه سابقاً)، و إن تكون العلاقة بين المتغيرات خطية (وهذا متحقق)، وحجم العينة أكثر من 100 مفردة (وهذا متحقق) (Brace et al., 2006:310). لذلك وبعد تحقيق هذه الشروط أصبح بالإمكان تطبيق التحليل العاملي. أذ سيقوم الباحث بأجراء التحليل العاملي الاستكشافي (لأختبار صدق البناء الاستكشافي) والذي يعد الأكثر شيوعاً واستخداماً لذا يطلق عليه البعض اسم "التحليل العاملي" فقط (جودة، 2008:160)، ولكونه مفيد في حالة كون مقياس الدراسة مترجم أو معدل ومكيف مع الدراسة الحالية لغرض التأكد من التطابق ما بين الهيكل النظري (الابعاد المحددة في الإطار النظري) والهيكل المختبر للقياس (الاستبيان أو اداة القياس أو قائمة فحص).

وقد اشتمل التحليل العاملي الاستكشافي على متغير الدراسة وابعاده وال فقرات التي تضمنها الاستبيان، أذ يوضع كل متغير حسب ترتيب الفقرات في الاستبيان وبالاستعانة ببرنامج SPSS V. 22 في عملية التحليل الإحصائي للبيانات، وبالتركيز على طريقة المكونات الأساسية (Principal Component). وسيجرى اتمام التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التخطيط الاستراتيجي وحسب الخطوات الآتية:

1- نسبة التباين المفسر للتخطيط الاستراتيجي: فيما يخص ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي والمكونة من (41) فقرة، اظهرت النتائج المبينة في الجدول (11) ان قيمة كل مكون من المكونات الخمسة الاولى قد تجاوزت الواحد الصحيح اما البقية التي تقل قيمتها عن ذلك فقد تم استبعادها، وبنسبة تباين تراكمي مفسر بلغ 80.528%. وهذا يؤدي الى اختزال العوامل الـ 41 الى خمس عوامل يعد كل عامل منها بعداً من الابعاد الرئيسية لمقياس التخطيط الاستراتيجي. والتي يمكن تسميتها على التوالي (الرسالة، والرؤية، والاهداف، والتحليل الاستراتيجي، والخيارات الاستراتيجية). ويبين الجدول ادناه اسهام كل بعد للمقياس من خلال قيمة جذره الكامن (Total)، الذي يفسر نسبة معينة من (% of Variance). وهذا يؤكد على ان نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تشير الى وجود صدق البناء الاستكشافي، اي تطابق هذه النتائج مع الهيكل المفاهيمي (النظري).

﴿ الجدول 11 : تباين للتخطيط الاستراتيجي ﴾

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
31.904	31.904	7.976	31.904	31.904	7.976	1
53.592	21.688	5.422	53.592	21.688	5.422	2
71.204	17.612	4.403	71.204	17.612	4.403	3
75.920	4.716	1.179	75.920	4.716	1.179	4
80.528	4.608	1.152	80.528	4.608	1.152	5
			82.216	1.688	0.422	6
			83.712	1.496	0.374	7
			85.160	1.448	0.362	8
			86.584	1.424	0.356	9
			87.980	1.396	0.349	10
			89.288	1.308	0.327	11
			90.556	1.268	0.317	12

			91.760	1.204	0.301	13
			92.952	1.192	0.298	14
			94.100	1.148	0.287	15
			95.204	1.104	0.276	16
			96.188	0.984	0.246	17
			97.128	0.940	0.235	18
			98.016	0.888	0.222	19
			98.820	0.804	0.201	20
			99.232	0.412	0.103	21
			99.624	0.392	0.098	22
			99.840	0.216	0.054	23
			99.928	0.088	0.022	24
			99.932	0.0006	0.015	25
			99.936	0.0004	0.001	26
			99.940	0.0004	0.001	27
			99.44	0.0004	0.001	28
			99.950	0.0004	0.001	29
			99.954	0.0004	0.001	30
			99.960	0.0004	0.001	31
			99.964	0.0004	0.001	32
			99.968	0.0004	0.001	33
			99.972	0.0004	0.001	34
			99.976	0.0004	0.001	35
			99.980	0.0004	0.001	36
			99.982	0.0004	0.001	37
			99.986	0.0004	0.001	38
			99.991	0.0004	0.001	39
			99.995	0.0004	0.001	40
			100.00	0.0004	0.001	41

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

2- مصفوفة المكونات بعد التدوير للتخطيط الاستراتيجي: تبين مصفوفة المكونات بعد التدوير والموضحة في الجدول (12) ان جميع العوامل (الفقرات) تجاوزت قيمة تشبعها عن 0.40 اضافة الى ارتباط كل عامل منها مع أحد المكونات الخمسة (الابعاد)، مع القيام باخفاء العوامل التي قيمة تشبعها اقل من 0.40. كما يلاحظ عدم وجود فقرات لها تشبعات عابرة على أكثر من فقرة بما يفوق مقدار 0.30. ومن هنا واعتماداً على الجدول ادناه نستنتج الاتي:

1- العامل الاول: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7) ويسمى

الرؤية الاستراتيجية

2- العامل الثاني: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه

(Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15) ويسمى الرسالة الاستراتيجية.

3- العامل الثالث: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه

(Q16,Q17,Q18,Q19,Q20,Q21,Q22,Q23,Q24) ويسمى الاهداف الاستراتيجية.

4- العامل الرابع: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه

(Q25,Q26,Q27,Q28,Q29,Q30,Q31,Q32,Q33,Q34) ويسمى التحليل الاستراتيجي.

5- العامل الخامس: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه

(Q35,Q36,Q37,Q38,Q39,Q40,Q41) ويسمى الخيار الاستراتيجي.

﴿ الجدول 12 : مصفوفة المكونات بعد التدوير للتحليل الاستراتيجي ﴾

Component Matrix ^a					
Component					
5	4	3	2	1	
				0.762	Q1
				0.688	Q2
				0.717	Q3
				0.618	Q4
				0.696	Q5
				0.573	Q6
				0.580	Q7
			0.760		Q8
			0.673		Q9
			0.698		Q10
			0.765		Q11
			0.693		Q12
			0.651		Q13
			0.875		Q14
			0.654		Q15
		0.544			Q16
		0.564			Q17
		0.760			Q18
		0.511			Q19
		0.562			Q20
		0.694			Q21
		0.712			Q22
		0.630			Q23
		0.801			Q24
	0.783				Q25
	0.664				Q26
	0.661				Q27
	0.747				Q28
	0.710				Q29
	0.732				Q30
	0.501				Q31
	0.645				Q32

	0.651				Q33
	0.611				Q34
0.581					Q35
0.729					Q36
0.843					Q37
0.839					Q38
0.837					Q39
0.658					Q40
0.825					Q41

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

رابعاً: الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistics

ان اساس التحليل الإحصائي هو التحليل الوصفي، اذ ان الإحصاء الوصفي يقدم تلخيصاً لاستجابات العينة للاستدلال بها حول خصائص مجتمع الدراسة والاحصاء الوصفي ينتج مؤشرات معينة عن البيانات الاولية ويعد الخطوة الممهدة للوصول الى الاحصاء الاستدلالي (الاستنتاجي) الذي يهتم بعملية تعميم الاستنتاجات الناتجة عن استجابات عينة الدراسة تجاه فقرات متغيرات الدراسة.

1- وصف وتقييم الاستجابات للمتغير (التخطيط الاستراتيجي)

سوف يجري وصف مستوى استجابات الموظفين في ديوان الرقابة المالي الاتحادي عينة الدراسة الحالية ومناقشتها باستخدام الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري S.D والنسب المئوية للفقرات المتعلقة بالمتغير التخطيط الاستراتيجي والذي يتكون من (41) فقرة موزعة على خمسة ابعاد. اذ كانت النتائج كما يبينها الجدول (13) والتي سيجري مناقشتها بعد ذلك حسب كل بعد.

﴿الجدول 13 : الاحصاء الوصفي﴾

الابعاد	ت	الفقرات	Mean	S.D
الرؤية	1	لدينا رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	3.10	1.354
	2	نرتأي ان نعد إطارات تخدم المجتمع وعلى أسس علمية وحضارية وانسانية.	3.31	1.004
	3	نعلم عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء	2.87	1.100
	4	نسعى الى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية	3.01	1.107
	5	رؤية الديوان قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي يحرزه الديوان	3.40	1.001
	6	رؤية الديوان محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها	3.41	1.007
الرسالة	7	تقود رؤية الديوان عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للديوان	3.02	1.101
	8	رسالتنا تعد مخرجات متخصصة تبعا لمعايير دولية	3.06	1.160
	9	رسالتنا واسعة بحيث تسمح للديوان استثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصد المعرفي	3.33	1.103
	10	تتصف رسالتنا بانها محددة بالاطر والحدود التي يتميز من خلالها الافراد العاملين بالابداع والتمايز	3.09	0.978
	11	نقوم باعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة	3.15	1.211
	12	نقوم بتوظيف العلوم المختلفة لاعداد البحوث والدراسات	3.44	1.126
	13	نطمح بايصال رسالة الديوان الى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء	3.23	1.101
	14	رسالة الديوان هي الاطار المميز لها عن باقي الوزارات	3.19	0.979
	15	تتضمن رسالة الديوان قيمتها ومعتقداتها وماهية عملها واهم مايميزها	3.15	1.210
	16	لدينا اهداف طويلة الاجل نسعى الى تحقيقها	3.69	1.094
17	اهدافنا واقعية وقابلة للقياس	3.56	1.032	

1.115	3.35	اهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العالمين من اجل تطور وتحسين مستوى الأداء	18
1.213	2.88	تشتق اهداف الديوان من الاهداف الرئيسية للسلطة التشريعية	19
1.032	3.46	يحقق الديوان الاهداف التي وضعها لنفسه في ضوء امكانياته المتاحة	20
1.515	3.15	تلتزم إدارة الديوان بالبرامج والجدول الزمنية التي تصنعها لتحقيق أهدافها	21
1.113	2.98	اهداف الديوان واضحة ومفهومة لدى جميع الافراد في الديوان	22
1.132	3.06	يشارك في صياغة اهداف الديوان جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	23
1.015	3.05	تتسم اهداف الديوان بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	24
0.838	3.30	يقوم الديوان بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل	25
1.150	3.12	يقوم مجلس الرقابة بتحليل البيئة الداخلية في الديوان للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	26
1.005	3.08	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للديوان	27
0.998	3.10	يعمل الديوان وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	28
1.010	2.90	يتم تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها	29
0.938	3.20	اتعرف على التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها او الحد من اثرها	30
1.050	3.02	يتم دراسة البيئة وما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد او النقصان في المنطقة الداخلية	31
1.605	3.58	يتم تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال الديوان	32
0.898	3.20	تفعل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين الديوان والبيئة الخارجية	33
0.918	3.10	يجري متابعة اخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية للديوان	34
1.025	3.60	يضع الديوان بدائل استراتيجية مناسبة	35
1.053	3.57	تلتزم إدارة الديوان بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها للخيارات الاستراتيجية	36
1.021	3.36	تطبق إدارة الديوان معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الديوان	37
1.068	3.17	يشارك الديوان جميع العاملين في اعداد الخطة التنفيذية المساعدة	38
1.141	2.64	تتخذ قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية	39
1.168	3.37	توجد معايير لقياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية	40
1.141	3.04	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	41

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

1- الرسالة: تضمن هذا البعد سبع فقرات (1-7) وكما هو موضح في الجدول (14). أذ حصلت الفقرة (5) والتي تشير الى "رؤية الديوان محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها" على اعلى وسط حسابي بمقدار (3.40). وهذا له دلالة على ان المدراء في ديوان الرقابة لهم معرفة لا بأس بها تجاه رؤية الديوان. كما ان الانحراف المعياري لها كان (1.001) بما يدل الى اتساق وتقارب استجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. اما الفقرة (3) والتي تضمنت "تعلم عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء" فقد حصلت على اقل

وسط حسابي مقارنةً ببقية فقرات هذا البعد بمقدار (2.78). وقد كان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.100) بما يؤكد وجود الانسجام والتوافق بين الاستجابات الواردة تجاه هذه الفقرة.

2- الرؤية: تضمن هذا البعد ثمان فقرات (8-15) وكما هو موضح في الجدول (14). أذ حصلت الفقرة (12) والتي تشير الى "تقوم بتوظيف العلوم المختلفة لاعداد البحوث والدراسات" على اعلى وسط حسابي بمقدار (3.44). كما ان الانحراف المعياري لها كان (1.126) بما يدل الى اتساق وتقارب استجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. اما الفقرة (10) والتي تضمنت " تتصف رسالتنا بانها محددة بالاطر والحدود التي يتميز من خلالها الافراد العاملين بالابداع والتمايز " فقد حصلت على اقل وسط حسابي مقارنة ببقية فقرات هذا البعد بمقدار (3.06). وهذا يشير الى ان المدراء لديهم ضعف تجاه الاستفادة من تجاربهم للقيام بتدريب وتطوير أنفسهم على التعامل مع تجارب مشابهة. وقد كان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.160) بما يؤكد وجود الانسجام والتوافق بين الاستجابات الواردة تجاه هذه الفقرة.

3- الاهداف: تضمن هذا البعد تسع فقرات (16-24) وكما هو موضح في الجدول (14). أذ حصلت الفقرة (16) والتي تشير الى " لدينا اهداف طويلة الاجل نسعى الى تحقيقها" على اعلى وسط حسابي بمقدار (3.69). وهذا له دلالة على ان المدراء يمتلكون طموحاً بنسبة معينة نحو تحقيق اهداف صعبة او ذات تحدي لقدراتهم الذاتية. كما ان الانحراف المعياري لها كان (1.094) بما يدل الى اتساق وتقارب استجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. اما الفقرة (22) والتي تضمنت "اهداف الديوان واضحة ومفهومة لدى جميع الافراد في الديوان" فقد حصلت على اقل وسط حسابي مقارنة ببقية فقرات هذا البعد بمقدار (2.98). وقد كان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.113) بما يؤكد وجود الانسجام والتوافق بين الاستجابات الواردة تجاه هذه الفقرة.

4- التحليل الاستراتيجي: تضمن هذا البعد عشر فقرات (25-34) وكما هو موضح في الجدول (14). أذ حصلت الفقرة (32) والتي تشير الى " يتم تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال الديوان" على اعلى وسط حسابي بمقدار (3.52). وكما ان الانحراف المعياري لها كان (1.605) بما يدل الى اتساق وتقارب استجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. اما الفقرة (29) والتي تضمنت "يتم تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها" فقد حصلت على اقل وسط حسابي مقارنة ببقية فقرات هذا البعد بمقدار (2.90). وقد كان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.010) بما يؤكد وجود الانسجام والتوافق بين الاستجابات الواردة تجاه هذه الفقرة.

5- الخيار الاستراتيجي: تضمن هذا البعد سبع فقرات (35-41) وكما هو موضح في الجدول (14). أذ حصلت الفقرة (35) والتي تشير الى "يضع الديوان بدائل استراتيجية مناسبة" على اعلى وسط حسابي بمقدار (3.60). وهذا له دلالة على ان المدراء يمتلكون مقدار مناسب من مهارات وضع البدائل الاستراتيجية وحل المشاكل بما يحقق مصالح واهداف الجميع. كما ان الانحراف المعياري لها كان (1.025) بما يدل الى اتساق وتقارب استجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. اما الفقرة (39) والتي تضمنت "تتخذ قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة" فقد حصلت على اقل وسط حسابي مقارنة ببقية فقرات هذا البعد بمقدار (2.64). وقد كان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.141) بما يؤكد وجود الانسجام والتوافق بين الاستجابات الواردة تجاه هذه الفقرة.

فأخيراً: وصف وتقييم الاستجابات التخطيطية الاستراتيجية وابعاده

سوف يجري وصف مستوى استجابات الموظفين عينة الدراسة لديوان الرقابة المالية تجاه التخطيط الاستراتيجي وابعاده باستخدام الوسط الحسابي Mean، والانحراف المعياري S.D. وكما مبين في الجدول (14).

الجدول 14 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتخطيط الاستراتيجي

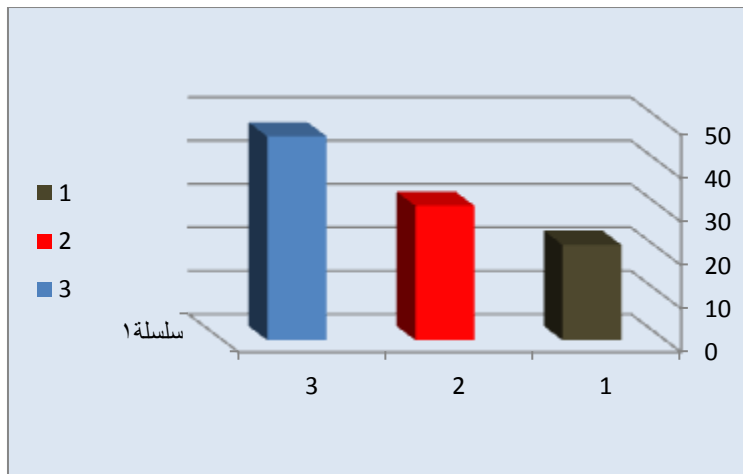
ت	المتغيرات والابعاد	Mean	S.D
	التخطيط الاستراتيجي		
1	الرؤية	3.138	1.113
2	الرسالة	3.214	1.115
3	الاهداف	3.370	1.113

1.035	3.300	التحليل الاستراتيجي	4
1.041	3.425	الخيار الاستراتيجي	5

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى وسط حسابي حصل عليه بُعد من ابعاد المتغير التخطيط الاستراتيجي هو بُعد الخيار الاستراتيجي بمقدار (3.425)، بينما حصل بعد الرؤية الاستراتيجية على أدنى وسط الحسابي بمقدار (3.138)، كما ان الانحراف المعياري لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (1.035-1.115). والشكل التالي يوضح النسب المئوية لواقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية.

الشكل (3) واقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Excell

يوضح الشكل أعلاه نسب التطبيق للتخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي حيث يمثل رقم 1 الإجابة مطبق كلي ويمثل رقم 2 مطبق جزئي اما رقم 3 فهو غير مطبق.

سادساً: خلاصة الفصل: Chapter Summary

تناول هذا الفصل مبحثين يمثلان الإطار الميداني للدراسة الحالية، ويعدان مكملين لبعضهما البعض. أذ تناول المبحث الاول نبذة تاريخية عن ديوان الرقابة المالية وسلط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في الديوان. اما المبحث الثاني فقد ركز على قسمين، القسم الاول ركز على ثبات وصدق مقياس الدراسة اما القسم الثاني فقد ركز على وصف استجابة عينة الدراسة والمتمثلة بالموظفين في ديوان الرقابة المالية تجاه فقرات مقياس الدراسة، وهذا ما يطلق عليه بالاحصاء الوصفي.

الفصل الرابع: - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: - الاستنتاجات

1- اثبتت نتائج الجانب العملي إن واقع التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي متوسط كونه يمتلك رؤية ورسالة وأهداف موضوعه من قبل الادارات العليا وضعف مشاركة الافراد العاملين في وضعها وهذا ما اثبتته نتائج المقابلات مع المسؤولين عينه الدراسة.

2- اثبتت النتائج عن ضعف الاهداف الاستراتيجية الموضوعة للديوان وذلك بسبب وجود العديد من المعوقات التي تحد من الاهداف الاستراتيجية وهذا يعود الى تحديد الاهداف الاستراتيجية من قبل الادارة العليا فضلا عن ضعف مرونة الاهداف للاستجابة الى التغيرات الحاصلة في البيئة ضعف خلق الاهداف الموضوعة تحدي بين الموظفين في ديوان الرقابة المالية.

3- اثبتت نتائج تحليل قائمة الفحص على الدور المتوسط للتحليل الاستراتيجي وهذا ما اثبتته نتائج المقابلات مع المسؤولين عينه الدراسة والتي اشارت الى ضعف وجود تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للديوان بصورة مستمرة ودورية يشخص له الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية التي يمكن الاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي للديوان قيد الدراسة.

4- هنالك العديد من المعوقات التي تواجه ديوان الرقابة المالية الاتحادي في عملية التخطيط الاستراتيجي وتساهم بشكل كبير في تأخر تحقيق أهدافها المنشودة وهذه المعوقات كبيرة لا يمكن الاستهانة بها كاضطراب ظروف البلد الحالية سياسيا واقتصاديا وامنيا، ونقص الموارد المالية المخصصة للديوان من قبل الحكومة المركزية كونه منظمة خدمية حكومية ولا تمتلك مصادر تمويل خاصة بها، فضلا عن مقاومة بعض الجهات المتنفذة للتغيير.

5- من خلال التخطيط لعملية التدقيق يتم رسم الخطط ووضع الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عملية التدقيق بشكل أكثر دقة، كذلك فإن الاساس في التخطيط هو الجهد الفكري للإنسان بمساعدة التكنولوجيا كما ونوعاً. وان جميع المنظرين في الفكر التدقيقي ينظرون الى التخطيط لعملية التدقيق بشكل مفرد لكل عملية تدقيق ولم يتم تحديد او البحث في وضع خطط التدقيق

على المستوى الكلي لجهاز التدقيق او وضع خطة استراتيجية للتدقيق بالبعدين الزماني والمكاني للتخطيط لنشاطات التدقيق.

6- اعتماد ديوان الرقابة المالية على مقياس (يوم/ رقيب) لغرض قياس الطاقة الخاصة بالعمل الرقابي وهذا المقياس وفر اوزاناً نسبية لكل عنوان وظيفي من العناوين الرقابية في الديوان، اما فيما يتعلق ببعض العناوين الوظيفية فلم يتم وضع وزن نسبي لها كونها عناوين ادارية، مما يؤشر ان أكثر من 30% من موظفي الديوان غير مدرجين ضمن الخطة الرقابية. كذلك فأن هناك عناوين وظيفية لم يتم حساب وزن نسبي لها مع العرض بأن هذه العناوين هي عناوين رقابية وهي (معاون رئيس هيئة، رئيس هيئة أقدم) بالتالي يوضح ذلك عدم ادراج العناصر الجوهرية ضمن رسالة الديوان.

7- اثبتت نتائج تحليل قائمة الفحص بأن هناك اهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمخطط الاستراتيجي بالتالي وضحت النتائج ضعف توفر الصفات الجوهرية في المفكرين الاستراتيجيين في الديوان قيد الدراسة وهذا يؤدي الى ضعف اكتشاف الجديد وتصور الاستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل مما يؤدي الى ضعف عملية التخطيط الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية.

8- هنالك العديد من الأمور الايجابية التي يمكن أن يستفيد منها الديوان في التطوير لواقع التخطيط الاستراتيجي لديه كوجود أهداف استراتيجية واضحة ومحددة ووجود إيمان لدى إدارة ديوان الرقابة المالية الاتحادي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورة العمل به.

9- عدم وجود تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للديوان بصورة مستمرة ودورية يشخص له الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية التي يمكن الاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي لديوان قيد الدراسة.

10- عدم قيام الديوان باعتماد معيار لقياس الاهمية النسبية للجهات الخاضعة للتدقيق مما يؤشر الى عدم امكانية تصنيف تلك الدوائر الى مستويات حسب الاهمية النسبية لها مما يؤدي الى ان كل تلك الدوائر يتم التخطيط لها بنفس المقدار من الوقت وكادر العمل.

ثانياً: - التوصيات

- 1- ضرورة قيام الديوان بإجراء عملية فحص بيئي دوري مستمر لتحديد أبرز الفرص البيئية بقصد استثمارها والتحديات بقصد تلافيها ومحاولة تحويلها إلى فرص سانحة.
- 2- من المهم للديوان قيد الدراسة إشراك أكثر عدد ممكن من المنتسبين وأصحاب المصالح في صياغة الخطة الاستراتيجية الخاصة بالديوان كون ذلك يعد من دواعي الالتزام بالخطة والحرص على تنفيذها.
- 3- عدم الاكتفاء بما قدمه الباحث من رؤى وتصورات حول الخطة الاستراتيجية لديوان والاعتماد على تلك الرؤى في إعداد الخطط المستقبلية لديوان كون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وتحتاج إلى التحديث باستمرار.
- 4- إشاعة ثقافة تنظيمية في الديوان بأن التغييرات البيئية المستمرة والمعقدة لا يجب أن تحول دون التخطيط الاستراتيجي فيها بل العكس لان عدم الاستعداد لمثل هذه الظروف البيئية بخطة استراتيجية مناسبة يكون كفيلاً بفشل الديوان والدوائر المرتبطة بها.
- 5- العمل على توفير ملاكات مؤهلة من الناحية العلمية والعملية، بما يتناسب مع حجم العمل في ديوان الرقابة المالية الاتحادي وجميع فروعها، عن طريق إعدادهم إعداداً جيداً من خلال أشراكهم في كافة الدورات التدريبية، بما يحقق اهداف الديوان التي نشأت من أجله.
- 6- تنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات الخاصة بالمنظمة وفقاً للخطة الاستراتيجية الموضوعة لتحقيق رسالة المنظمة وهذا يحتاج الى اختيار الاشخاص من ذوي الذكاء الاعلى لشغل المناصب الادارية.
- 7- وضع خطة استراتيجية لتهيئة رؤساء هيئات رقابية للمستقبل وفق المواصفات التي يريدها الديوان من خلال انتقاء موظفين بمستويات مختلفة تبدأ من معاون رقيب صعوداً ولعموم دوائر الديوان ممن تتوفر فيهم مؤشرات القيادة المستقبلية وادارتهم

8- الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي باعتباره أداة إدارية تساعد الديوان على التكيف والتأقلم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.

9- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي والعمل على انشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من إدارة منظماتهم بصورة أفضل.

10- أهمية قيام جهات متخصصة في الديوان قيد الدراسة بإجراء دراسات استكشافية حول نقاط القوة والضعف التي يعاني منها الديوان والسعي إلى صياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء ذلك.

11- من المهم للديوان قيد الدراسة إشراك أكثر عدد ممكن من المنتسبين وأصحاب المصالح في صياغة الخطة الاستراتيجية الخاصة بالديوان كون ذلك يعد من دواعي الالتزام بالخطة والحرص على تنفيذها.

المصادر

اولا: القران الكريم

ثانيا: المصادر العربية.

الكتب

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2000) " التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة.
2. احمد سيد مصطفى (1999)، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، ط2، جامعة الزقازيق.
3. ادريس، وائل محمد وبني حمدان، خالد محمد (2009). "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، الاردن.
4. بن حبتور، عبد العزيز (2004). التخطيط الاستراتيجي. اداة جديدة في عالم متغير، ط 1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
5. بني حمدان وادريس، خالد محمد، وائل محمد، (2007) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان - الاردن.
6. جودة، محفوظ (2008). التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS. الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع.
7. حجي، احمد اسماعيل، (2000). "ادارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة"، ط1، دار الفكر العربي. القاهرة.
8. حسين الجبوري (2010)، "التخطيط الاستراتيجي في التعليم"، ط 1. الدار العربية للعلوم، بيروت.
9. خطاب، عايده، (2003)، "الادارة الاستراتيجية للموارد الاستراتيجية"، ط 4. دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة - مصر.
10. داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، (2000) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. ط1. دار الكتب للطباعة والنشر. بغداد.
11. الدوري، زكريا (2005)، الادارة الاستراتيجية. مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
12. الدوري، زكريا (2010) "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

13. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، احسان دهش، (2008) الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
14. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، احسان دهش، (2015)، الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة. ط1. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان - الاردن.
15. الركابي، كاظم نزار (2004)، الادارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
16. السكارنه، بلال خلف، (2010). "التخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
17. الشماع، خليل محمد حسن، (2007) "مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال". ط5. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
18. الشيخ، سالم فؤاد واميمة الدهان وزياد رمضان (1998)، المفاهيم الادارية الحديثة، مطبعة الشرق الاوسط، ط6، الاردن.
19. الضمور، موفق محمد، (2011). "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان-الاردن.
20. الظاهر، نعيم ابراهيم، (2009). "الإدارة الاستراتيجية - المفهوم - الأهمية التحديات". ط1 جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديثة عمان - الأردن
21. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، (2000)، "ادارة الموارد البشرية". جامعة بغداد الطبعة المكتبة الوطنية دار الكتب والوثائق بغداد.
22. العنبي، صبحي جبر، (2014)، "تطور الفكر والاساليب في الادارة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
23. عوض، محمد احمد، (2004)، الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية. الدار الجامعية. الإسكندرية- مصر.
24. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، الإدارة الاستراتيجية. ط2. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.
25. الماضي، محمد، (2006)، " الادارة الاستراتيجية". دار شركة الحريري للطباعة. القاهرة مصر.
26. المرسي، محمد (2005): التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر.
27. نادية العارف، (2002)، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، ط1، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر.

28. هلال، محمد عبد الغني حسن، (2008)، "مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل". دار الكتب للطباعة والنشر، مصر.
29. هوشيار معروف (2009) "التخطيط الاستراتيجي"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
30. الهيتي والغريبي، ثائر شاكر محمود، وسامي ذياب، (2014)، "التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع التنموية"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
31. ياسين، سعد (2002)، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية. عمان - الأردن.
32. ياسين، سعد (2010)، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن

المجلات والدوريات.

1. اياد يوسف دبلج وعبد العزيز احمد وعبد الناصر ابراهيم واحمد محمود الزامل. (2014)، "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الامريكية في فلسطين من وجه نظر العاملين"، بحث مقدم الى مؤتمر الجودة في الزرقاء.

الرسائل والاطاريح.

1. الخطيب، صالح (2003) "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي"، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الادوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
2. الدجني، اياد علي يحيى (2006) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية - عزة عمادة الدراسات العليا كلية التربية. قسم اصول التربية ادارة تربوية.
3. رائد فؤاد محمد. (2009)، اساليب ادارة الازمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التربية، قسم اصول التربية، ادارة تربوية.
4. زعيبي، رحمة (2014)، اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن)، دراسة حالة، جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.

5. الزويني، حيدر خليل إبراهيم (2015) "التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للتربية في محافظة القادسية الواقع وآفاق التطوير" دراسة حالة، رسالة دبلوم عالي، جامعة القادسية
6. عطا الله، سمر رجب (2005)، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية، هذه الرسالة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة كلية التجارة - قسم ادارة الاعمال.
7. عوض، عاطف محمود (2013)، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، دراسة ميدانية، محافظة البقاع اللبنانية، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال والتمويل. الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا غباغب سورية.

ثالثاً: المصادر الاجنبية.

Books.

1. Ansoff, H.T,(1995) "Corporate Strategy : An Analytic Approach to Growth and Expansion" , Mc Grow-Hill, New York
2. Askermann. F, Eden C and Brown (2004). "The practice of Making Strategy", London.
3. Brace, N., Kemp, R., and Snelgar, R. (2006). Spss for psychologists. 3rd ed. Palgrave Macuillan, UK.
4. Bryan W. Barry (1997). "STRATEGIC PLANNING FOR SUCCESS Aligning people, performance, and payoffs", printed in the USA.
5. Collins, J.C & Porras, J. I. (2002), built to Last-Successful Habits of Visionary companies. Harper Business Essentials. USA.
6. Cooper, D. R., and Schindler, P. S., (2014). Business Research Methods. 12th ed. McGraw-Hill education.
7. David R. McClean, (2015). "STRATEGIC PLANNING AS Simple as A, B, C". Lulu Publishing Services rev. USA.
8. Etal Paul &Whleen T. (2004) "Strategic Management, Text &Cases", 5th Ed, New York, Mc Grow-Hill.
9. George. A & STEINER. (1997). "Strategic Planning What Every Must Know" Library of congress cataloging-in-publication, First Free Press Paperbacks, Manufactured in the U.S.A.
10. Glueck, w. & JAUCK, L.R, (1988), "Business policy and strategy Management". 5ed, McGraw-Hill, Inc, New York.

11. Grant, R.M. (2010), Contemporary Strategy Analysis. 7th Edition. John Wiley & Sons Ltd. UK.
12. Griffin, R. W. (2013), Management. 11th Edition. South-Western, Cengage Learning. USA.
13. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th ed. Pearson Prentice Hall.
14. Hill, C.W., Jones, G.R. & Schilling (2015), Strategic Management, An Integrated Approach. 11th, Cengage Learning, Canada.
15. Hitt, M.A., Black, J.S. & Porter, L.W. (2012), Management. 3rd Edition. Prentice Hall. USA.
16. Jakhotiya, G.P. (2013), Strategic Planning, Execution, and Measurement (SPEM). CRC Press. USA.
17. Khine, M. S. (2013). Application of structural equation modeling in educational research and practice. Sense Publishers.
18. Kotler, P., & Armstrong, G., (2012). "Principals of Marketing". 14th, Pearson Prentice Hall. New Jersey.
19. Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). "Strategic Management, Process, Content, and Implementation. Oxford Press.
20. Pallant, J. (2011). SPSS Survival Manual, 4th ed., Open University Press, McGraw-Hill Education.
21. Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. 5th ed., Pearson Education Limited.
22. Scott, W.W., (1995). "Long range planning in American industry" American Association.
23. Sekaran, U. (2003) Research Methods for Business. 4th ed., John Wiley & Sons, Inc.
24. Shain, Nicotas & Scheele, Hat. (2002). "Strategy and Strategic Planning", USA.
25. Shapiro, J. (2003) "Strategic planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation", Retrieved from.
26. Smith, R. (2009), "HUMAN RESOURCES Administration Eye on Education Inc". Printed in the U.S.A.
27. Source: Richard L. Daft, 2010, Organization Theory and Design, 10th edition, Nelson Education, Ltd.
28. Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S. (2001). Using Multivariate Statistics. 4th ed. Boston Allyn and Bacon.

29. Thomas & David, (2000). "Strategic Management and Business" policy, 8th Ed, New Jersey, printer Hill Ltd.

30. Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., and Griffin, M. (2010). Business research methods. 8th ed., South-Western, Cengage Learning.

Journal & Periodicals.

1. Bean, William C., (1993). "STRATEGIC PLANNING THAT MAKES THINGS HAPPY". Journal of Human Resources Inc.

2. Collins, J.C & Porras, J. I. (1991) Organizational Vision and Visionary Organization's, California Management Review, Vol.34 No1.

3. Hall J., & Saias A., (1980) Strategy Follows Structure, Strategic Management Journal, Vol. 1, PP 149-163.

4. Hao Q., Kasper, H., & Muehlbacher, J., (2012). How does Organizational Structure influence performance through learning and innovation in Austria and Chinese Management studies, Vol 6. No. 1, pp36-52.

5. Madu. B.C, (2010). The relationship between a firm's strategy and business model. Journal of Behavioral Studies in Business, VOL8. NO2, pp: 1-11.

6. Mintzberg H., (1995). The fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, Vol 6. No 53, pp107-114.

7. Thanos K., & Elena T., (2007). "Strategic planning models in public and non-profit sport organizations", Choregia ISSN.

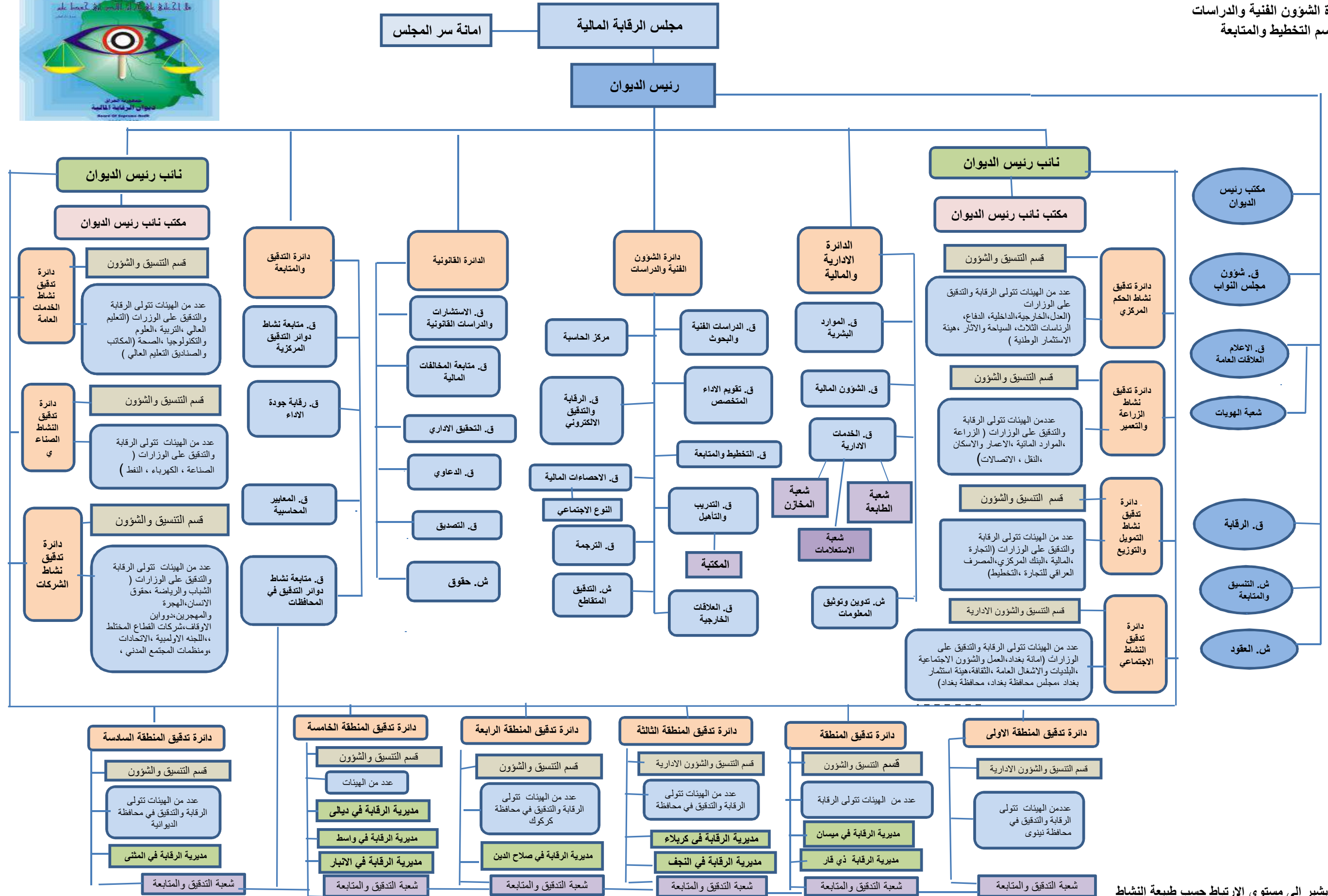
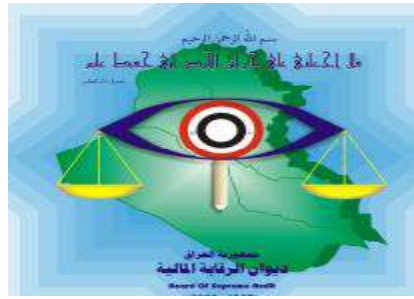
Dissertations & Thesis.

1. Basel Shahin, (2011) EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC PLANNING WITHIN THE MIDDLE EASTERN PUBLIC SECTOR, MASTER OF PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION. Victoria Graduate School of Business Faculty of Business and Law Victoria University Melbourne, Australia.

2. Preciado, Josef David, (2016), STRATEGIC PLANNING IN THE PUBLIC SECTOR: A CASE STUDY. Presented to the faculty of the Department of Public Policy and Administration California State University, Sacramento.

3. Sen, Hakan (2015) Strategic planning in the public sector: the case of the Turkish Ministry of Interior. PhD thesis, University of Nottingham.

الهيكل التنظيمي لديوان الرقابة المالية الاتحادي



* يشير الى مستوى الارتباط حسب طبيعة النشاط

أسماء الإدارات العليا ورؤساء الهيئات والرؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب الذين تمت مقابلتهم في ديوان الرقابة المالية الاتحادي

ت	الاسم	المنصب	التحصيل الدراسي	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة
١	د. حفصة محمد فخري	معاون مدير عام دائرة التدقيق والمتابعة	دكتوراه محاسب قانوني	٢٠١٦/١١/٨	٢٠ دقيقة
٢	د. نوار محمد منير علي	مدير قسم الدراسات	دكتوراه محاسب قانوني	٢٠١٦/١١/٨	٢٥ دقيقة
٣-	اياه احمد جميل	معاون مدير عام (خبير)	محاسب قانوني	٢٠١٦/١١/٨	١٦ دقيقة
٤-	انصار كردي سعيد	مدير قسم التدريب	بكالوريوس	٢٠١٦/١١/٩	١٨ دقيقة
٥-	كافهم عزيز	مدير التوظيف والمتابعة	بكالوريوس	٢٠١٦/١١/٩	١٥ دقيقة
٦-	علي مكّي حبيب	مدير قسم متابعة النشاطات دائرة التدقيق في المحافظات	محاسب قانوني	٢٠١٦/١١/١٠	٣٠ دقيقة
٧-	د. ليذا سركيس ليعام	خبير	دكتوراه	٢٠١٦/١١/١٠	٣٥ دقيقة
٨-	د. بشري عبد الوهاب	معاون مدير عام دائرة تدقيق نشاط الشركات	دكتوراه	٢٠١٦/١١/١٠	١٥ دقيقة
٩-	د. فهداء جعفر مهدي	مدير قسم التخطيط	دكتوراه اقتصاد	٢٠١٦/١١/١٠	٤٠ دقيقة

٤٠ دقيقة	٢٠١٦/١١/١٥	بكالوريوس	مدير قسم الموارد البشرية	سهي ستار جعفر	١٠-
٣٦ دقيقة	٢٠١٦/١١/١٦	ماجستير محاسبة تكاليف	خبير دائرة الإدارية والمالية	احسان محمد حسن	١١-
٣٠ دقيقة	٢٠١٦/١١/١٦	دبلوم عالي	معاون مدير عام	سمية شاكر عبد الحميد	١٢-
٢٥ دقيقة	٢٠١٦/١١/١٧	بكالوريوس	رئيس هيئة	خنداء هكي خلف	١٣-
١٥ دقيقة	٢٠١٦/١١/٢٣	بكالوريوس	مدير تنفيذي	سلطان علي خزعل	١٤-
٢٠ دقيقة	٢٠١٦/١١/٢٣	بكالوريوس	رئيس هيئة	اسعد ابراهيم	١٥-
١٠ دقيقة	٢٠١٦/١١/٢٣	دكتوراه	رئيس هيئة	عدي جبار	١٦-
٢٥ دقيقة	٢٠١٦/١١/٢٣	دبلوم عالي	رئيس هيئة	محمد عبد العزيز شوكت	١٧-
١٥ دقيقة	٢٠١٦/١١/٢٨	بكالوريوس	مدير قسم	علي حسين سعدون	١٨-
٢٥ دقيقة	٢٠١٦/١١/٢٨	ماجستير	معاون مدير عام	علي عصام	١٩-
١٠ دقيقة	٢٠١٦/١١/٢٨	بكالوريوس	مدير قسم	محرز حامد	٢٠-
١٥ دقيقة	٢٠١٦/١١/٢٨	ماجستير	مدير قسم	صبيا سعدي علي	٢١-
٢٥ دقيقة	٢٠١٦/١٢/٦	بكالوريوس	خبير	سناء عبد الوهاب عبد الرزاق	٢٢-
٤٠ دقيقة	٢٠١٦/١٢/٦	ماجستير	رئيس هيئة	عدنان هاشم	٢٣-
٢٥ دقيقة	٢٠١٦/١٢/٧	ماجستير	خبير	عباس فاضل جواد	٢٤-
٤٥ دقيقة	٢٠١٦/١٢/٧	دكتوراه	مدير قسم	د. عبد الكريم خلف	٢٥-
٢٥ دقيقة	٢٠١٦/١٢/٧	دبلوم عالي	مدير قسم	وداد عبد الله سلمان	٢٦-



Abstract

Organizations are under intense competition in the thinking of finding appropriate mechanisms to respond to environmental changes through the application of strategic planning processes.

From this study came here to see how the application of strategic planning at the Office of Financial Supervision.

The study interacted with the five dimensions for the formation of the study frame of mind, namely: (strategic vision and strategic mission and strategic goals and strategic analysis and strategic choices), has launched the study of the problem has been fleshed out through interviews and the first poll.

This study is based on exploratory design and with data collected from a sample of managers in the Office of Financial Supervision included 273 individuals were randomly selected.

Using a set of statistical tools included (global exploratory analysis, tests of validity and reliability testing and descriptive statistics). The study's conclusions, most notably: the weakness of the application of strategic planning processes in the Office of Financial Supervision, the results are also presented in a larger study of the problem of explaining the existence of obstacles in strategic planning processes in support.



*Ministry of Higher Education
And Scientific Research
University of Al-Qadisiya*
**College of Admin & Economic
Department of Business Administration**



The Reality Strategic Planning and Application in the Federal Board of Supreme Audit

A study Submitted
To The Council of the College of Administration and Economic, University of
Qadisiya as a Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of High
Diploma of Science In Strategic Planning

By Student
HAIDER ALI ZAHIR ALAIDANI

Supervised By
Assistant Professor

DR. HUSSEIN FALAH WERD

2017 A.C

1438 A.H