

دور الرقابة الاستراتيجية في مرحلة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة دراسة

استطلاعية للقيادات الأكاديمية في جامعة تكريت

حميد خليل مهدي حبيب/ جامعة صفاقس /كلية العلوم الاقتصادية والتصرف

أ.د ايمان مزيد /جامعة صفاقس /كلية العلوم الاقتصادية والتصرف

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي؛ ذلك من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (181) مدير ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية) في جامعة تكريت، وبعد إجراء التحليل الإحصائي من خلال برنامج (SPSS) أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أبرزها وجود ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها: ضرورة اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة التخطيطية والتنفيذية والرقابية لزيادة الرقابة التنظيمية للتكيف مع الازمات المحلية والعالمية، وذلك لحماية الجامعة من الفشل والخروج من أسواق المنافسة المحلية والاقليمية والعالمية.الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، جامعة تكريت، المدراء.

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic direction and its dimensions: (vision, mission, goals, values) on strategic control at the University of Tikrit from the point of view of managers at the levels (senior, middle, and executive). To achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approach was followed. This was done by developing a questionnaire and distributing it to a sample of (181) managers at the levels (senior, middle, and executive) at the University of Tikrit, and after conducting statistical analysis through the (SPSS) program, the study showed a set of results, the most notable of which is the presence of statistical significance at the level of The significance ($0.05 \geq \alpha$) of the strategic direction with its dimensions: (vision, mission, goals, values) on strategic control at the University of Tikrit from the point of view of managers at the levels (senior, middle, and executive). The study recommended a set of recommendations, the most prominent of which are: the necessity of taking all The necessary planning, executive and supervisory measures to increase organizational agility to adapt to local and global crises, in order to protect the university from failure and exit from local, regional and global competitive markets. Keywords: strategic direction, strategic control, Tikrit University, managers.

مقدمة:

أخذت الرقابة الاستراتيجية حيزاً من التفكير الاستراتيجي سواء تعلق الامر في ضمان دقة توقع نتائج بعيدة الامد الواصفة للتوجه الاستراتيجي ام في تأمين مطابقة مسار التنفيذ الاستراتيجي مع ما هو متوقع ، وبالرغم من اتفاق الباحثين والكتاب على كونها مسك الختام في تصميم عملية الادارة الاستراتيجية وصياغتها ، الا انهم اختلفوا في التعبير عن مفهومها بسبب اختلاف مداخلهم وسعة وعمق تحليل ذلك المفهوم وتنوع المكونات والعناصر المؤلفة لعملياتها وآلية تفاعلها مع مهام الادارة الاستراتيجية الأخرى ، فمثلا حددت الرقابة والتقييم لتأمين مقابلة الاستراتيجية والتنفيذ والاهداف ، وقعت ضمن مهمة التنفيذ كجزء أنموذج الرقابة الاستراتيجية ، وهناك من رأى ان تطبيق عملية الرقابة يقع ضمن الاهتمامات الاستراتيجية وهي العملية التي تؤمن القيام بالأنشطة الضرورية لبلوغ الغايات والاستراتيجيات ، فهي تتضمن المحافظة على التحركات الاستراتيجية على مسار وجمع المعلومات عن تقويم الاستراتيجية وتهتم كذلك بافتراضات استقراره معطيات المستقبل، وان ظهرت فجوة ينبغي ان تطور إستراتيجيات لغلقتها او يتم

إجراء تعديلات في التنفيذ الفعلي لمعالجتها وتمتد مهمتها لتراقب كلاً من الاستراتيجيات الوظيفية والبرامج التي تقود لتحقيق الأهداف ، ووصفت بأنها تركز على كيف تكون المنظمة فاعلة في تحقيق نتيجة إستراتيجيتها وفي بلوغ إهدافها ، وقد أعطيت الأولويات وقد أعطيت الأولوية في سلم مستويات رقابة المنظمة ، وأولف تقويم نجاح العملية الاستراتيجية كمدخلات لاتخاذ قرار المستقبل أحد المهام الحرجة لها ، وتحتاج لبلوغها تهيئة نظم رقابة على تنفيذ الاستراتيجية التي وقع عليها الاختيار (الخفاجي ، ٢٠١٠) وأنه بسبب المفهوم التقليدي للرقابة والذلل يشار اليه في بعض الادبيات بنظام الرقابة القائمة على التغذية العكسية ، فإن المديرين يعتبرون في وضع يتحكمون فيه على المنشأة عند المامهم بمتى ولماذا ينحرف اداء عن المستويات الموضوعه في الخطة ،نظم الرقابة من هذا النوع (التشخصية) تقوم بقياس الاداء مقارنة بالأهداف الموضوعه وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية ، هذا الوضع يقتضى اعداد نظم واجراء تضمن ان المديرين على المام تام بما هو مطلوب منهم في اطار زمني محدد يسمح بحصولهم على تغذية عكسية مناسبة على تصرفاتهم وعن الوضع العام في المجالات التي يكونون مسؤولين عنها ،وكأمثلة للعناصر المكونة لنظام الرقابة الشخصي يمكن ذكر مراكز المسؤولية ، التقارير الادارية وتقييم اداء .وبطبيعة الحال فأن المديرين في المستويات المختلفة يكونون مسؤولين عن جوانب مختلفة من الاستراتيجية تتجلى أهمية التحديد الدقيق والواعي للتوجه الاستراتيجي لأي منظمة في كونه أداة اتصال فعالة مع بيئة المنظمة ؛ لتبرير شرعية وجودها وحصولها على الاعتراف والاحترام والإسناد من الشخوص والمتغيرات المكونة لتلك البيئة من ناحية ، وكونه يمثل أداة تنسيق فعالة أيضا لجميع أنشطة المشاركين في جهود المنظمة ، وبهذا المعنى تظهر أهمية التوجه الاستراتيجي بأنه يبدو بمثابة قطب محوري لتحقيق اتصال فعال بين جميع مستوياتها التنظيمية ومجالات نشاطها ، وإذ انه يدعم وحدة التفكير والسلوك في المنظمة الذي يقود في نهاية الأمر إلى إنتاج مجموعة من خرائط العمل تربط بين السياسات والخطط والبرامج والمبادرات بعضها البعض الآخر ، وهذه تساعد في تشخيص أولويات النشاط ورصد الموارد المتاحة والمحتملة في الأمدن القصير والمستقبلي، من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء .

الإطار النظري التوجه الاستراتيجي

عرف التوجه الاستراتيجي بأنه احد أوجه عملية الإدارة الإستراتيجية الذي يتم من خلاله رسم صورة مستقبلية للمنظمة عن طريق صياغة رؤية شاملة تحدد الحالة المستقبلية للمنظمة ثم صياغة رسالة المنظمة التي تشق من الرؤية الإستراتيجية لتليها صياغة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وفقا إلى قيمها بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة (النعيمي، ٢٠٠٩: ٢٦) ، وعرف أيضا بأنه كل منظمة يجب عليها أن تعزز توجهاتها المستقبلية نحو النمو والتوسع وان تطرح ثلاث نماذج من الأسئلة التي تعكس مضمون توجهها الاستراتيجي كما يأتي:

١. هل علينا أن نوسع مجال نشاطنا ، أم نترجع ، أم نستثمر في عملياتنا الحالية دون تغيير ؟
٢. هل علينا التركيز على الأنشطة الحالية في نفس الصناعة الحالية ، أم علينا تنوع أنشطتنا في مجال صناعة أخرى ؟
٣. وعندما نريد تحقيق مستوى نمو مستهدف ، على المستوى المحلي أو العالمي في مجال نشاطنا ، هل علينا التركيز على تطوير إمكانياتنا الداخلية واستخدام الأفكار الإبداعية أم علينا الانفتاح واستخدام المصادر الخارجية من خلال تبني استراتيجيات الاكتساب ، وعمليات الاندماج ، والتحالفات الإستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2001: 133) عرف التوجه الاستراتيجي بأنه توجه المنظمة الذي يختص بالأهداف البعيدة المدى والأهداف التنظيمية من خلال توجيه المدراء والعاملين إلى كيفية تنفيذ الخطط للوصول إلى نتائج مقبولة ، والعمل على تزويد أصحاب المصالح الخارجية بنية المنظمة بهدف أحداث التفاعل معها (Harrison&Jonhes, 1998:6) ، وعرف بأنه الأسلوب أو السبيل الذي يمكن القمة الإستراتيجية بانطباعات فلسفية ومنظور معرفي ورؤية ثابتة (ناقدة) من رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية الموضوعه إلى الواقع العملي ، استجابة للبيئة بعقل وتفكير جماعي وبالاستناد إلى القيم الموجهة للسلوك الاستراتيجي نحو المسار الصحيح (ميرخان، ٢٠٠٣: ٥٣) ، وعرف بأنه قاعدة التخطيط الشامل والهيكلية التنظيمية لنشاط المنظمة ، وكأحد العوامل الأساسية المؤثرة في بناء الهياكل التنظيمية ، وتخطيط وتطوير المنظمة (لفته، ٢٠٠٨: ١٠٩) ، ويعرف التوجه الاستراتيجي بأنه نظرة ثابتة إلى عمليات المنظمة للوصول إلى مستويات عالية من الأداء المتفوق الذي يعكس تصورات المدراء في البيئة ، وكذلك ردود أفعالهم حول الظروف البيئية المحيطة (Rudolf & Anthony, 2004: 2) ، وعرف أيضا بأنه عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للمتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ، ومدى تكيف المنظمة معها (الدهدار، ٢٠٠٦: ٤٩) ، وعرف (الراوي) التوجه الاستراتيجي بأنه أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة ؛ لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها ، وبوصفه مرشدا لمواردها نحو تلبية احتياجاتها ؛ لتعريف المنظمة ببيئتها وتسويق شرعية وجودها (الراوي، ٢٠٠١: ٣٢) ، ويعرف

التوجه الاستراتيجي انه المسلك الذي يُمكن الإدارة العليا من تنسيق جهود الجميع في المنظمة من خلال رؤية واضحة وترجمة رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية الموضوعة إلى الواقع العملي لتحقيق استجابة المنظمة وتكيفها مع بيئتها ؛ مما يؤدي إلى وضع المنظمة في مسارها الصحيح (أبو رذن، ٢٠٠٥: ٦) ، وقد عرف بأنه عملية استشرافية ،حديثة ، تبصره ، يقوم خلالها المخطط بقراءة العوامل المؤثرة على المنظمة وتوقع اتجاهاتها وتأثيراتها في المستقبل ومن ثم الحكم على مدى قدرة المنظمة حاليا على التعامل معها ومواجهة ما تفرضه عليها من تحديات (www.intracen.org.com) وفي ضوء كل ما ورد يتبين أن التوجه الاستراتيجي هو السبيل الذي تتمكن المنظمة من خلاله صياغة رؤية إستراتيجية ترسم صورتها المستقبلية وترجمة رسالتها وأهدافها الإستراتيجية إلى الواقع العملي بالاستناد إلى القيم المنظمة ، بالشكل الذي يؤدي إلى وضع المنظمة في المسار الصحيح ، وتحقيق الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية . تسعى المنظمات نحو رسم توجهاتها الإستراتيجية على خلفية ما تتحسس به من فرص وتهديدات تلوح في البيئة الخارجية ، يوجد عدة أسباب تحتم عليها صياغة إستراتيجية تتلاءم مع هذه الظروف الغامضة المعقدة وهذه الأسباب هي (Lynch,2000:443) :

١. تتنافس أغلب المنظمات حول الأعمال والموارد : إذ تمتلك تلك المنظمات طموحات كبيرة ؛ بغية الانتقال إلى ما وراء المستقبل وحتى بالنسبة للمنظمات غير الربحية فان مثل هذه المنظمات تسعى للاستفادة من الصورة التي تسعى للوصول إليها مستقبلا .
٢. قد تكون هناك فرص إستراتيجية رئيسة قادمة من خلال الاستثمار في مجالات التطوير الجديدة التي تذهب إلى ما بعد حدود الأسواق القائمة و موارد المنظمات إذ تتطلب هذه الموارد رؤية فاحصة تحقق استثمارات وتطورات دقيقة .
٣. قد يتم تحفيز أهداف المنظمة عن طريق الاختيارات الإستراتيجية بطريقة ايجابية والتي من الممكن الحصول عليها من التوجهات الجديدة .
٤. إن الأسواق وتخصيص الموارد تفقد الفرص للسنين القليلة القادمة التي تشمل المدى الجديد من الإمكانيات مثل تكنولوجيا المعلومات ، وبهذا سوف تشعر كل منظمة بهذه التطورات الهامة ، في حين تكون الصورة الحالية غير مقنعة تماما .
٥. توفر الرؤية الإستراتيجية تحديا مرغوبا فيه لكل من المدراء الأقدمين والمدراء الأدنى، لذلك فالرؤية هي خلفية نظرية لتطورات الغرض وإستراتيجية المنظمة .

الرقابة الإستراتيجية يقصد بالرقابة الاستراتيجية هي "ذالك النظام الذل يساعد الاداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج الى عناية واهتمام اكبر ويستدل من هذا المفهوم ان عملية الرقابة الاستراتيجية تطلب قيام الادارة بمتابعة جانبين اساسين وهما: جانب الاداء والتنفيذ داخل المنظمة، وجانب البيئة التنافسية والخارجية لها، ومعرفة اتجاهات التغيير المختلفة وذات التأثير الكبير على عمليات ومستقبل المنظمة تعرف الرقابة الاستراتيجية على "انها: تلك العملية التي تتضمن تحديد الدرجة او المدى (extent) والتي تتمكن من خلالها استراتيجيات المنظمة وبنجاح لتحقيق اهدافها وغاياتها، فاذا لم تتمكن من الوصول الي هذه الاهداف والغايات كما خطط لها وإذا كان القصد من الرقابة هو لتعديل إستراتيجيات المنظمة او لتنفيذها فان ذلك يتطلب ان يتم تحسين طاقة او قابلية المنظمة لإنجاز اهدافها تعرف ايضا على "انها: جهد نظامي لوضع معايير انجاز في ضوء الاهداف التنظيمية وتصميم انظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، وتحديد الوجود للانحرافات والاطء واتخاذ الفعل الاداري المطلوب للتأكد من ان كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة نجاز الاهداف المشتركة.تعد وظيفة الرقابة الاستراتيجية اخر الوظائف في العملية الادارية وآخر المراحل في نموذج ادارة استراتيجية وتضمن هذه المرحلة تقويم اداء المؤسسة واحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة والتي لها علاقة بتنفيذ الاستراتيجيات، وصنف الرقابة الاستراتيجية الى ثلاثة مستويات(نور، ٢٠١٢):

١. الرقابة على المستوى الاستراتيجي: يهدف الى احكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه واتجاهها الاستراتيجي العام باتجاه المستقبل.
٢. الرقابة على المستوى التكتيكي: تهدف الي احكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من النتائج الادائية متطابقة مع الاهداف الموضوعة.
٣. الرقابة على المستوى التشغيلي: تتعلق بإحكام الاجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، اذن تهدف عملية الرقابة الاستراتيجية الى مقارنة نتائج الاداء الحالية مع الاهداف الموضوعة وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة المرتردة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الامر ذلك(المقلي، ٢٠٢٠).

نظرا لزيادة حدة المنافسة وتعدد التحديات البيئية التي تواجهها المنظمات الصناعية وخصوصا ما يرتبط منها بالبيئة الداخلية والخارجية ، أدركت هذه المنظمات ضرورة العمل لإيجاد حلول ومعالجات لتلك التحديات ، وبهذا فقد توقدت الرؤى لدى القيادات الإدارية في كيفية رسم توجهات استراتيجية قادرة على كسر القواعد التنافسية ، من خلال العمل على توظيف الأفكار الإبداعية وتحسين المنتجات وتطوير وسائل الإنتاج ، وبهذا فقد تعانوا الجامعات من تحديات تؤدي بدورها إلى تدني الإبداعات المتبناة منها ما يرتبط بالقيادات الإدارية ومنها ما يرتبط بالعاملين والبيئة التي يعملون بها ، وبغية معالجة هذه التحديات كان لابد من صياغة توجه استراتيجي قادر على تعزيز المكانة والنجاح وفي ظل تلك المعطيات ، اختيرت جامعة تكريت ميدانا للدراسة بهدف تشخيص العلاقة الرقابة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي كي تستطيع المنظمة تحقيق رسالتها المرسومة في ظل بيئة معقدة ، لذا ينبغي أن يكون هناك علاقة وتوافق بين التوجه الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية الذي بات يتطلب قدرات ومهارات إبداعية وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة المستقبل وتحليله وقرآته . ومما خلصت إليه الدراسات السابقة بخصوص متغيرات الدراسة تبلورت ملامح مشكلة الدراسة، وإمكانية التعبير عنها بعدة تساؤلات على النحو الآتي:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)؟، ويتفرع عنها الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والموقع المختار للدراسة ، ويعد البحث الحالي امتدادا للبحوث والدراسات السابقة التي تعنتي بمواضيع الإدارة الإستراتيجية ، ويسهم البحث في تعميق الرؤى الإستراتيجية ودورها في ميادين علمية متقدمة ذات صلة مباشرة ، وغير مباشرة بالتوجه الاستراتيجي والإبداع الإداري .

وتتجلى أهمية الدراسة في مستويين، وهي:

١. **الأهمية الأكاديمية:** تتجسد أهمية الدراسة أكاديمياً في تناولها لجزيئات في الإدارة الإستراتيجية ، وتعد الأكثر رواجاً في بيئة المنظمات المعاصرة وتقرير نجاحها ، ولاسيما التوجه الاستراتيجي للمنظمة الرقابة الاستراتيجية ، إذ إن للربط بينهما دوره الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالقدرة على مواكبة كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمات الأكاديمية ، وتحديد مسارات التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالرقابة الاستراتيجية ، ومحاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري لإثراء المكتبة العراقية والعربية وبناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسة وعواملها الفرعية مما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته .

٢. **الأهمية الميدانية :**

١. تكمن هذه الأهمية للدراسة من خلال محاولتها تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها المنظمة المبحوثة في ضوء توضيح الرقابة الاستراتيجية ودورها في التوجه الاستراتيجي.

٢. يمكن لنتائج هذه الدراسة ومقترحاتها أن تساهم بقدر كبير في إفاة القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة من إحداث توازن بين الرقابة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي ، وكذلك حث الأفراد العاملين على الإبداع بما يمكنها من أداء دورا إيجابياً في المجتمع .

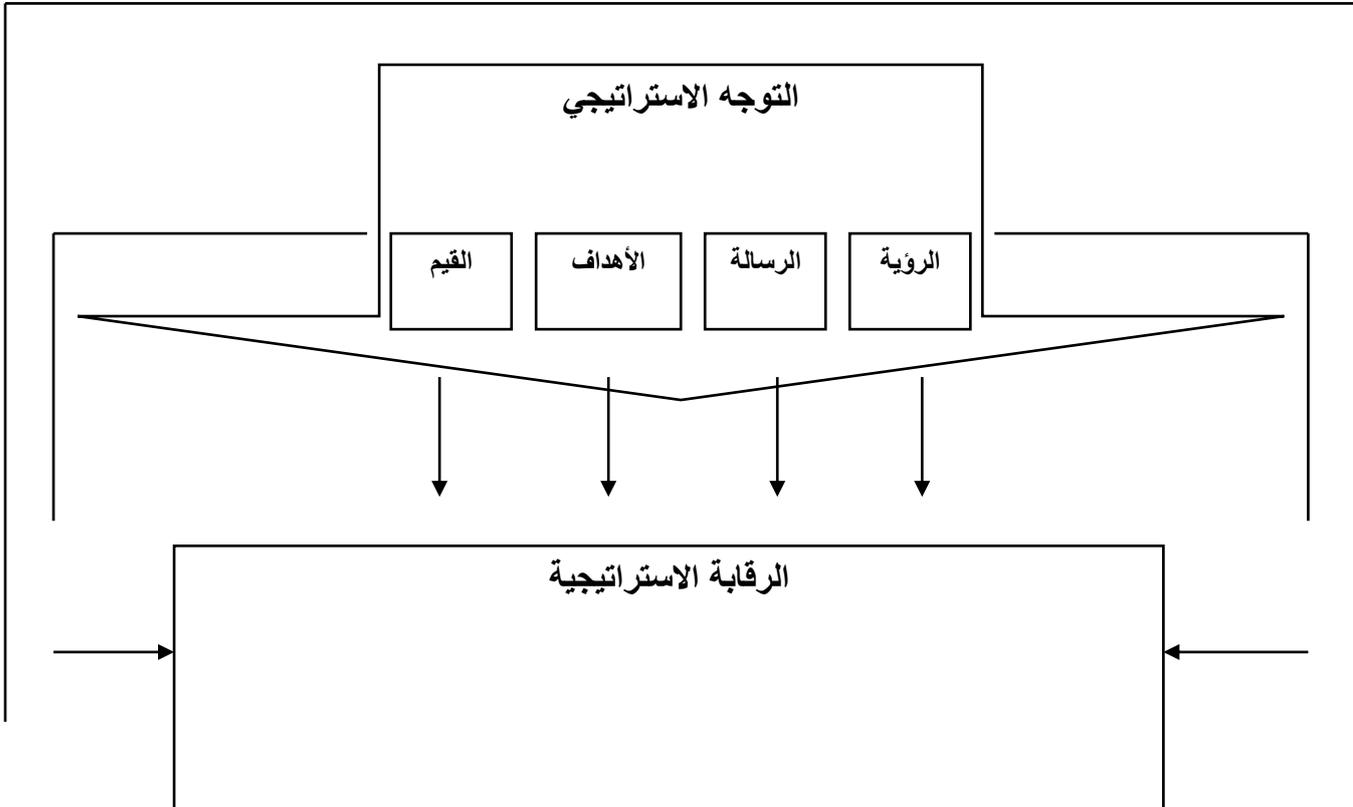
أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة وتشخيصها وإظهارها على مستوى المنظمة المبحوثة ، بالاستناد إلى نموذج بني وفقاً للمشكلة البحثية التي حددها الباحث ، وانطلاقاً من هذا التوجه تحاول الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وعلى النحو الآتي :

١. تقديم إطار نظري يستوعب مفاهيم الرقابة الاستراتيجية التوجه الاستراتيجي وأهميته ومتغيراته والاستفادة من مزاياه من أجل تطوير أداء المنظمة عينة الدراسة .
٢. وصف وتشخيص متغيرات الرقابة الاستراتيجية و التوجه الاستراتيجي للتعرف على التباين في إجابات المبحوثين في المنظمة المبحوثة .
٣. التعرف والوقوف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي الرقابة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة .
٤. التعرف والوقوف على اتجاهات التأثير المعنوي بين أبعاد التوجه الاستراتيجي ونتائج الرقابة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة .
٥. بناء مخطط فرضي يصف شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية والتحقق من المصادقية والجدوى العلمية والعملية للمخطط المطروح من أجل الوصول إلى وضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة .
٦. الوصول إلى استنتاجات ومقترحات لغرض الإفادة منها في جامعة تكريت لتساعدهم في تجنب جوانب الضعف والتهديدات التي أفرزتها بيئة المنافسة **مخطط الدراسة**

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي اقترحها الباحث للإجابة على الإستشارات البحثية المنوه عنها في مشكلة الدراسة، وقد روعي في إعداد النموذج المقترح العوامل الآتية:

١. إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.
٢. شمولية النموذج وإمكانية اختباره.
٣. اتساق المتغيرات مع خصائص البيئة العراقية وتحديدًا محافظة صلاح الدين (البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها).



شكل (١) الأنموذج الافتراضي للدراسة

فرضيات الدراسة

تماشياً مع أهداف الدراسة ولأختبار أنموذجها سيعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية :
الفرضية الرئيسية: (H0١) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، وينفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)."

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)."

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)."

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)."

حدود الدراسة

أ. الحدود الزمانية: انحصرت حدود الدراسة الزمانية في المدة الزمنية ٢٠٢٣-٢٠٢٤ .

ب. الحدود المكانية: تمت الدراسة في جمهورية العراق - محافظة صلاح الدين - جامعة تكريت .

ج. الحدود البشرية : تمت الدراسة باستقصاء آراء مجموعة من المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية) في الجامعة المبحوثة .

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، إذ أن هذا المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة موضوع الدراسة، حيث يمكن من خلاله دراسة الواقع أو الظاهرة محل الدراسة، وكذلك بهدف جمع البيانات والحقائق، عن الواقع أو الظاهرة مع محاولة تفسيرها وتحليلها واستخلاص دلالاتها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية) في جامعة تكريت ؛ إذ بلغ عدد الموظفين من الفئات المستهدفة في جامعة تكريت (٣٥٠) مدير .

عينة الدراسة

استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية وذلك وفقاً لجدول (Sekaran and Bougie,2016) لتحديد حجم العينة حيث تم توزيع (200) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (١٨٥) استبانة من عدد الاستبانات الموزعة، وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك ٤ استبانات غير صالحتين للتحليل الإحصائي لعدم اكتمال تعبئتها، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة لتحليل ما مجمله (١٨١) استبانة من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة. جدول رقم (١) يبين عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة للتحليل

الموزعة	المسترجعة	الفاقد	المستبعدة	الصالحة
١٩٠	١٨٥	١٥	٤	١٨١

مصادر جمع البيانات.

إن الهدف الرئيس من جمع البيانات هو الحصول على معلومات عن الظاهرة قيد الدراسة، وتم استخدامها لغرض حل مشكلة ولدراسة أي مشكلة أو ظاهرة يتطلب توفير معلومات وبيانات عنها بالتفصيل لكي نستطيع أن نصل من خلالها إلى نتائج تقودنا إلى اتخاذ قرارات مناسبة لمعالجتها، وأعتمد الدراسة الحالية على نوعين من المصادر وذلك على النحو الآتي:

١- المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية بمطالعة كتب ودراسات حول موضوع الدراسة، وتم الاستعانة ببعض المواقع الإلكترونية التي خدمت موضوع الدراسة.

٢- المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية في استبانة تم بناؤها وتطويرها لكي تتناسب مع طبيعة الدراسة وتم صياغة أسئلتها للتعبير عن كل بعد من أبعاد الدراسة للتمكن من قياسها معتمدة على ما تم طرحه في الدراسات السابقة.

أداة الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات الأولية للدراسة، وعلى المنهج المتبع في الدراسة وأهدافها، قام الباحث بتصميم استبانة لهذه الدراسة، معتمد في ذلك على الإطار النظري وعلى بعض الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى محاور رئيسية، بالإضافة للبيانات الديمغرافية وهي: القسم الأول: البيانات الديمغرافية، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) القسم الثاني: فيكون من مجموعة من الفقرات بواقع (٢١) فقرة، توضح المتغيرات المستقلة والمتمثلة بأبعاد التوجه الاستراتيجي، موزعة على أربعة أبعاد (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) القسم الثالث: فيكون من مجموعة من الفقرات بواقع (٥) فقرات، توضح المتغير التابع والمتمثلة بمجال الرقابة الاستراتيجية وتحليل بيانات تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة، وذلك حسب المبين في الجدول (٢) الجدول

(٢) اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فهي لتحديد درجة الموافقة؛ فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض) بناءً على المعادلة الآتية (الشريفين والكيلاني، 2007) طول الفترة = (الحد الأعلى للبدال - الحد الأدنى للبدال) / عدد المستويات $3/(1-5) = 3/4 = 1.33$ وبالتالي يمكن الحكم على المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

- إذا تراوح المتوسط الحسابي ما بين (١.٠٠ - أقل من ٢.٣٣) يعبر عن مستوى تقييم منخفض.
- إذا تراوح المتوسط الحسابي ما بين (٢.٣٣ - أقل من ٣.٦٦) يعبر عن مستوى تقييم متوسط.
- إذا تراوح المتوسط الحسابي ما بين (٣.٦٦ - أقل من ٥.٠٠) يعبر عن مستوى تقييم مرتفع.

صدق أداة الدراسة.

لضمان صدق محتوى أداة جمع بيانات هذه الدراسة، قام الباحث بمراجعة أهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة والتي من خلالها تم التوصل إلى تصميم المسودة الأولى لأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وتم التأكد من صدق المحتوى بعرض الاستبانة بعد تصميمها على المشرف على الدراسة لأنه من المتخصصين في المنهج العلمي، ومن ثم تمّ تحكيمها علمياً من قبل مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال الإدارة والمتهمين بمناهج البحث العلمي، وكذلك خبير ومتخصص في مجال الإحصاء التطبيقي، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، ومن ثم تم اخراج استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد اجراء التعديلات التي استلزم الأمر اجراء من إضافة أو حذف أو تعديل، وذلك من أجل تقييم الاستبانة من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير أو الحذف وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات باعتماد معيار توافق (٨٠٪) حيث أجريت بعض التعديلات على فقرات الاستبانة، وتم تصحيح بعض الفقرات من الناحية اللغوية.

ثبات أداة الدراسة.

لوقوف على ثبات أداة الدراسة قام الباحث باحتساب الاتساق الداخلي لكرونباخ، وهي من الطرق المعتمدة في قياس ثبات الأداة، التي تقيس مدى تجانس عبارات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وتعتمد فكرة طريقة التناسق الداخلي على مدى ارتباط الوحدات أو البنود مع بعضها داخل الاختبار، وكذلك ارتباط كل وحدة أو بند مع المقياس ككل، وكانت نتيجة قياس الثبات موضحة في الجدول رقم (٣): جدول (٣)

الرقم	معامل الثبات في حالة حذف العبارة من الدرجة الكلية			
	التوجه الاستراتيجي			
	القيم	الأهداف	الرسالة	الرؤية
١	0.943	0.821	0.867	0.857
٢	0.940	0.824	0.741	0.853
٣	0.928	0.870	0.732	0.838
٤	0.939	0.802	0.758	0.835
٥	0.940	0.783	0.743	0.865
النُعد ككل	0.950	0.852	0.806	0.863
المجال ككل	٠.٨٨٠			

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن جميع الفقرات قيمة معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للنُعد ككل مما يعني أن جميع العبارات تسهم في زيادة الثبات وغيابها يؤثر سلباً على ثبات الأداة، أي أن جميع فقرات الاستبانة ثابتة وتؤثر في ثبات النُعد ككل، كما يظهر من الجدول رقم (٣) أن قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة ومجالاتها تراوحت بين (٠.٨٠٦-٠.٩٥٠)، وجميعها قيم مرتفعة، وهي قيمة مقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات هي (0.70) (Akhter, Ishihara, 2018).

اختبار الازدواج الخطي. تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وقيم التباين المسموح به (Tolerance) بهدف التأكد من خلو البيانات من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات الدراسة، وهي المشكلة التي يعني وجودها أن يكون متغيراً مستقلاً دالاً لمتغير مستقل آخر، أي يرتفع بارتفاعه وينخفض بانخفاضه. وتظهر النتائج في الجدول (٤). نتائج اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة

التباين المسموح به	معامل تضخم التباين	النُعد
0.923	1.083	الرؤية
0.576	1.737	الرسالة
0.705	1.419	الأهداف
0.466	2.146	القيم

يتضح من النتائج في الجدول (٤) أن نموذج الدراسة يخلو من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات إذ جاءت قيم معامل تضخم التباين بشكل ملائم من حيث أنها أقل من (١٠) وكذلك قيم التباين المسموح به التي حققت معيار القبول وهو أن تكون قيمتها أكبر من (٠.١). أساليب المعالجة الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قام الباحث بترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statical Package For Social Sciences التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وتم باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي استخدمها:

١. التكرارات (Frequency) قام الباحث باستخدامها في وصف خصائص عينة الدراسة، وبيان عدد مفرداتها، وأعداد من وزعت عليهم أداة الدراسة.

٢. النسب المئوية (Percent) استخدمها الباحث في تحديد نسبة التكرارات فيما يتعلق بوصف خصائص عينة الدراسة.
٣. المتوسط الحسابي (Mean) استخدمه الباحث لحساب متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد الدراسة.
٤. الانحراف المعياري (Standard Deviation) تم استخدامه لتحديد مدى ابتعاد القراءات عن مركز تجمعها لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة.
٥. معادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Liner Regression) لتتحقق من مدى صحة الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

عرض تحليل النتائج

يشمل هذا الجزء عرضاً للنتائج وفقاً لأسئلة وفرضيات الدراسة وبناءً على البيانات التي تم الحصول عليها باستبانة الدراسة لاختبار " أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت"، وذلك على النحو الآتي: وصف عينة الدراسة يوضح الجدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية. الجدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	106	58.6
	أنثى	75	41.4
المجموع		181	100.0
العمر	أقل من ٣٠ سنة	19	10.5
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	50	27.6
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	69	38.1
	أكبر من ٥٠ سنة	43	23.8
المجموع		181	100.0
المسمى التعليمي	بكالوريوس	14	7.7
	ماجستير	86	47.5
	دكتوراه	81	44.8
المجموع		181	100.0
المسمى الوظيفي	عميد	16	8.8
	مساعد عميد	26	14.4
	رئيس قسم	99	54.7
	نائب رئيس قسم	33	18.2
	مدير	7	3.9
المجموع		181	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	37	20.4
	من ٥ - أقل من ١٥ سنة	115	63.5
	من ١٥ - أقل من ٢٥ سنة	19	10.5
	٢٥ سنة فأكثر	10	5.5
المجموع		181	100.0

- النتائج المتعلقة بمستوى التوجه الاستراتيجي في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية). يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير المستقل (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم)؛ وذلك لتحديد درجة الأهمية النسبية

لأفراد عينة الدراسة، إذ تم الاعتماد على الوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو أبعاد مجال التوجه الاستراتيجي والموضحة في الجدول رقم (٦). الجدول رقم (٦) نتائج الإحصائي الوصفي لأبعاد مجال "التوجيه الاستراتيجي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
٣	الأهداف	4.25	85.0	مرتفع	١
١	الروية	3.60	72.0	متوسط	٢
٤	القيم	3.19	63.8	متوسط	٣
٢	الرسالة	3.14	62.8	متوسط	٤
التوجيه الاستراتيجي ككل		3.55	71.0	متوسط	

نلاحظ من الجدول رقم (٦) أن مستوى التوجيه الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن مستويات (العليا، والوسطى، التنفيذية) جاء متوسطاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التوجيه الاستراتيجي ككل (٣.٥٥) بمستوى تقييم متوسط، كما يتبين من الجدول رقم (٤-٢) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال التوجيه الاستراتيجي تراوحت ما بين (٣.١٤ - ٤.٢٥)، وجاء بالمرتبة الأولى بُعد "الأهداف" بوسط حسابي (٤.٢٥) بمستوى تقييم مرتفع، وتلاه بالمرتبة الثانية بُعد "الرؤية" بوسط حسابي (٣.٦٠) بمستوى تقييم متوسط، وجاء بالمرتبة الثالثة بُعد "القيم" بوسط حسابي (٣.١٩) بمستوى تقييم متوسط، وفي المرتبة الرابعة بُعد "الرسالة" بوسط حسابي (٣.١٤) بمستوى تقييم متوسط. ولإعطاء صورة مفصلة عن مستوى التوجيه الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن مستويات (العليا، والوسطى، التنفيذية)، فقد قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات كل بُعد من الأبعاد المتعلقة بالتوجيه الاستراتيجية، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

- الإحصاء الوصفي لبُعد (الرؤية). قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الرؤية والبُعد ككل، الجدول رقم (٧) يوضح ذلك. الجدول رقم (٧) نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لبُعد "الرؤية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
١	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية محددة لتحقيق رؤيتها المستقبلية.	4.40	0.83	88.07	مرتفع	١
٢	تتلاءم رؤية الجامعة مع البيئة المحيطة وخطط التنمية المستدامة في العراق.	4.36	0.83	87.29	مرتفع	٢
٣	تتناسب رؤية الجامعة مع البيئة التنافسية مع الجامعات الأخرى	4.17	0.97	83.31	مرتفع	٣
٤	تقود رؤية الجامعة الى القدرة على التغيير الإداري نحو تحقيق اهدافها الاستراتيجية.	2.57	1.16	51.49	متوسط	٤
٥	تشرك ادارة الجامعة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية للجامعة.	2.51	1.09	50.28	متوسط	٥
مجال "الرؤية" ككل		3.60		72.09	متوسط	

يتبين من الجدول رقم (٧) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات لبُعد (الرؤية) ما بين (٢.٥١ - ٤.٤٠) حصلت الفقرة رقم (١) ونصها: تمتلك الجامعة خطة استراتيجية محددة لتحقيق رؤيتها المستقبلية، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤.٤٠) ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٥) ونصها: تشرك ادارة الجامعة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية للجامعة، بوسط حسابي (٢.٥١) ومستوى تقييم متوسط، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (٣.٦٠) بمستوى تقييم متوسط.

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧١) العدد (٤) أيلول لسنة ٢٠٢٤

الإحصاء الوصفي لُبعد (الرسالة) قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الرسالة والبُعد ككل، الجدول رقم (٨) يوضح ذلك. الجدول رقم (٨) نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " الرسالة " مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
٤	تحرص الجامعة على تحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة ببيئة العمل	3.99	0.99	79.89	مرتفع	١
٣	تتصف الرسالة الاستراتيجية للجامعة بالمرونة لتتكيف مع الاحداث المستقبلية بسهولة ويسر .	3.38	1.21	67.51	متوسط	٢
٢	تسعى الجامعة للاستفادة من الامكانيات المتوفرة لديها للتعامل مع الاحداث المستقبلية.	2.96	1.32	59.23	متوسط	٣
٥	تتبنى الجامعة سياسة واضحة لنشر ثقافة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي	2.90	1.31	57.90	متوسط	٤
١	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية طويلة المدى تحدد توجهات العمل المستقبلية	2.48	1.22	49.50	متوسط	٥
مجال "الرسالة" ككل		3.14		62.81	متوسط	

يتبين من الجدول رقم (٨) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات لُبعد (الرسالة) ما بين (٢.٤٨- ٣.٩٩) حصلت الفقرة رقم (٤) ونصها: تحرص الجامعة على تحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة ببيئة العمل، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣.٩٩) ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) ونصها: تمتلك الجامعة خطة استراتيجية طويلة المدى تحدد توجهات العمل المستقبلية، بوسط حسابي (٢.٤٨) ومستوى تقييم متوسط، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (٣.١٤) بمستوى تقييم متوسط.

الإحصاء الوصفي لُبعد (الأهداف). قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأهداف والبُعد ككل، الجدول رقم (٩) يوضح ذلك. الجدول رقم (٩) نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " الأهداف " مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
٣	تعمل الجامعة علي تطبيق وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي كأحد عوامل التقويم الذاتي.	4.52	0.72	90.39	مرتفع	١
٥	يوجد أهداف مكتوبة وواضحة ومحددة تسعى الجامعة لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة.	4.44	0.73	88.84	مرتفع	٢
٢	تحرص الجامعة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في الانظمة والتشريعات.	4.39	0.73	87.85	مرتفع	٣
٤	تعمل الجامعة على توفير حلول بديلة لكافة المشاكل التحديات المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي.	4.24	0.70	84.75	مرتفع	٤
١	تحرص الجامعة على تاهيل الكوادر البشرية في مجال التخطيط الاستراتيجي وفق اهداف محددة مسبقا.	3.66	1.05	73.15	مرتفع	٥
مجال "الأهداف" ككل		4.25		84.99	مرتفع	

يتبين من الجدول رقم (٩) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات لُبعد (الأهداف) ما بين (٣.٦٦ - ٤.٥٢) حصلت الفقرة رقم (٣) ونصها: تعمل الجامعة علي تطبيق وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي كأحد عوامل التقويم الذاتي ، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤.٥٢) ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) ونصها: تحرص الجامعة على تاهيل الكوادر البشرية في مجال التخطيط الاستراتيجي وفق اهداف محددة مسبقا، بوسط حسابي (٣.٦٦) ومستوى تقييم مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (٤.٢٥) بمستوى تقييم مرتفع الإحصاء الوصفي لُبعد (القيم). قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُد القيم والبُعد ككل، الجدول رقم (١٠) يوضح ذلك. الجدول رقم (١٠) نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " القيم " مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
١	تقوم الإدارة بصياغة الرؤية بروح الفريق ومشاركة العاملين	3.62	0.94	54.6	متوسط	١
٤	تتسم رؤية الجامعة بالمرونة والقابلية للتجديد.	3.47	1.03	54.6	متوسط	٢
٥	توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية للجامعة	3.20	1.20	54.6	متوسط	٣
٣	تعتبر رسالة الجامعة الإطار العام الذي يبتثق منه الأهداف.	2.92	1.18	54.6	متوسط	٤
٢	تقوم الإدارة بتوضيح الرؤية المرجوة لمستقبل الجامعة لجميع العاملين	2.73	1.21	54.6	متوسط	٥
مجال " القيم " ككل		3.19		63.8	متوسط	

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات لُبعد (القيم) ما بين (٢.٧٣ - ٣.٦٢) بمستوى تقييم متوسط لجميع الفقرات، حصلت الفقرة رقم (١) ونصها: تقوم الإدارة بصياغة الرؤية بروح الفريق ومشاركة العاملين، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣.٦٢)، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) ونصها: تقوم الإدارة بتوضيح الرؤية المرجوة لمستقبل الجامعة لجميع العاملين، بوسط حسابي (٢.٧٣)، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (٣.١٩) بمستوى تقييم متوسط النتائج المتعلقة بمستوى الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية). لإعطاء صورة عن مستوى الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، فقد قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات مجال الرقابة الاستراتيجية، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية: الجدول رقم (١١) نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لمجال " الرقابة الاستراتيجية " مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
٥	تتبع الجامعة نظام رقابي متوازن على جميع مراحل خطوط الإنتاج.	4.35	0.87	86.96	مرتفع	١
٤	يتم تحديد معايير السلوك وتقييم الالتزام بالمعايير وتسجيل الانحرافات في الوقت المناسب.	3.69	0.97	73.81	مرتفع	٢
١	تعمل الجامعة على تطوير خدماتها التعليمية بما يعزز سمعة الجامعة.	2.78	1.23	55.58	متوسط	٣
٣	تجربى الجامعة الرقابة الإدارية بصورة دورية.	2.73	1.10	54.70	متوسط	٤

٥	منخفض	40.77	1.12	2.04	تعتمد الجامعة على أنظمتها الرقابية لضمان تقديم الخدمات الجديدة.
متوسط		62.36	3.12	مجال "الرقابة الاستراتيجية" ككل	

يتبين من الجدول رقم (١١) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات لمجال (الرقابة الاستراتيجية) ما بين (٢.٠٤ - ٤.٣٥) حصلت الفقرة رقم (٥) ونصها: تتبع الجامعة نظام رقابي متوازن على جميع مراحل خطوط الإنتاج ، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤.٣٥) ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) ونصها: "تعتمد الجامعة على أنظمتها الرقابية لضمان تقديم الخدمات الجديدة " ، بوسط حسابي (٢.٠٤) ومستوى تقييم منخفض، وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (٣.١٢) بمستوى تقييم متوسط.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية:

(H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية). للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، جدول رقم (١٢) يوضح ذلك. جدول (١٢) نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) مجتمعة على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء

الدالة الإحصائية	F	R ²	R	معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
				الدالة الإحصائية	T	β	الخطأ المعياري	B	
					-			-	ثبات الانحدار
...	٣٦٠.٢٦	0.891	0.944	0.00	11.80		0.17	2.01	الرؤية
				0.00	10.93	0.28	0.03	0.28	الرسالة
				0.00	13.83	0.45	0.03	0.42	الاهداف
				0.00	9.39	0.28	0.04	0.41	القيم
				0.00	9.20	0.34	0.04	0.33	

يظهر من جدول (١٢) وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) مجتمعة على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠.٩٤٤) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية، وبلغت قيمة (R-square) (٠.٨٩١) بمعنى أن أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة تفسر ما قيمته (٨٩.١٪) من التغير الحاصل في الرقابة الاستراتيجية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٣٦٠.٢٦) بدلالة إحصائية (٠.٠٠٠)، مما تدل على وجود تباين في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) والرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)".

وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، حيث بلغت قيم (β , T) (٠.٢٨, ١٠.٩٣) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة البديلة.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية) ، حيث بلغت قيم (T, β) (١٣.٨٣ ، ٠.٤٥) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة البديلة.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية) ، حيث بلغت قيم (T, β) (٩.٣٩ ، ٠.٢٨) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة البديلة.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية) ، حيث بلغت قيم (T, β) (٩.٢٠ ، ٠.٣٤) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة البديلة.

ملخص النتائج والتوصيات

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

١. أن مستوى التوجيه الاستراتيجي في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن مستويات (العليا، والوسطى، التنفيذية) جاء متوسطاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التوجيه الاستراتيجي ككل (٣.٥٥) بمستوى تقييم متوسط، وجاء بالمرتبة الأولى بعد "الأهداف" بمستوى تقييم مرتفع، وتلاه بالمرتبة الثانية بعد "الرؤية" بمستوى تقييم متوسط، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد "القيم" بمستوى تقييم متوسط، وفي المرتبة الرابعة بعد "الرسالة" بمستوى تقييم متوسط.

٢. أن هناك مستوى متوسط من الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت حيث بلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (٣.١٢) بمستوى تقييم متوسط.

٣. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) والرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية).

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) مجتمعاً على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية).

٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية).

٦. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية).

٧. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية).

٨. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم على الرقابة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر المدراء ضمن المستويات (العليا، والوسطى، والتنفيذية).

التوصيات

١. ضرورة اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة التخطيطية والتنفيذية والرقابية لزيادة الرقابة التنظيمية للتكيف مع الازمات المحلية والعالمية، وذلك لحماية الجامعة من الفشل والخروج من أسواق المنافسة المحلية والاقليمية والعالمية.

٢. ضرورة الاهتمام بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها أعضاء هيئة التدريس بشكل كبير، والعمل بروح الفريق القادر على تحديد المشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة وتقويض الصلاحيات للأشخاص المناسبين، وفي الوقت المناسب.

٣. ضرورة العمل على توضيح حدود المسؤوليات وجهات المساءلة، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في الإدارات والعمل على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

٤. إعداد برامج تدريبية وتطويرية للإداريين في الجامعة على كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية وإعداد وإقرار الموازنات.

٥. أن تستخدم إدارة الجامعة بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال اسناد بعض المهام الجديدة والمبتكرة إليهم واستخدام برامج التعليم المستمر.

٦. أن تهتم الجامعة بتحسين الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل.

٧. تشجيع الجامعة على الاهتمام بالحصول على التغذية الراجعة عن الممارسات داخل الادارة من العاملين.

الهراج بالغة العربية :

(١) توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن- أساليب حديثة في المعايرة والقياس، (عمان: دار الفكر العربي، ٢٠١٦م)، ص ٩٥.

(٢) خالد بن حمدان ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر ، (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٩م) ، ص ٦٧ .

(٣) صاحب عبد مرزوك الجنابي ، استراتيجيات القيادة والاشراف ، (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٩م) ، ص ١٤٥

(٤) صلاح مرتضي عبد الرحمن ، نعموني سمير ، واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية وأثره على كفاءة وفاعلية الموارد المالية ، (الجزائر: مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة خميس مليانة ، مخبر الاقتصاد الرقمي ، المجلد الحادي عشر ، العدد الأول، ٢٠١٩م) ، ص ٣٠

(٥) عبد الوهاب شرقاوي ، التخطيط الإستراتيجي أساس التميز والريادة والإبداع المؤسسي ، (القاهرة : مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، العدد رقم ١٦٨ ، ٢٠٢٠م) ، ص ٢٠ .

(٦) علي محمد حسن بن مصطفى ، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات ، (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٧م) ، ص ٣٦ .

(٧) هاني عبد اللطيف الحاجي ، سعد بن سعيد الزهري ، تطبيق التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية ، (الجزائر : مجلة بيلوفيليا لدراسة المكتبات والمعلومات ، مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات بالمكتبات. جامعة العربي التبسي، العدد السادس ، ٢٠٢٠م) ، ص ٨٦

(٨) هيثم عبد الله ذيب ، أصول التخطيط الاستراتيجي ، (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، ٢٠٢٠م) ، ص ٣٦ .

(٩) عبد الحميد المغربي ، رمضان غربية ، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، (المنصورة : المكتبة العصرية ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦م) ، ص ١١١ .

(١٠) بخدة شهرار ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات SWAT في تطوير التخطيط الإستراتيجي - دراسة حالة قطاع الهاتف النقال بالجزائر ، (الجزائر: مجلة البشائر الاقتصادية ، جامعة طاهري محمد بشار ، المجلد الرابع ، العدد الثالث، ٢٠١٩م) ، ص ٥٥ .

(١١) جرادات، ناصر محمد سعود، المعاني، احمد اسماعيل والصالح، اسماء رشاد،(٢٠١١)، "ادارة المعرفة"، الطبعة الاولى، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

(١٢) حسب الله، عبدالحفيظ علي، علي، عيسى سالم وعبدالله، محمد علي، "البيئة اداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين، دراسة في قطاع الخدمات العامة، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، العدد الاول، يوليو(٢٠١٢).

(١٣) سعد، خالد سلمان، (٢٠١٠)، " دور عملية الرصد البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد

(١٤) السباني ، محمد عبدالله، " الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث ، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن،(٢٠٠١).

(١٥) السيد محمد سماحه ، التخطيط الإستراتيجي للإنتاج كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية القطاع العام الصناعي ، (عين شمس : رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ١٩٩٤م) ، ص ٧٧ .

(١٦) الشاهري، مظفر احمد حسين.(٢٠١٢)، "كفاءة القرار الاستراتيجي في اطار استراتيجيات التدفق المعرفي واليات التنسيق التنظيمي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

(١٧) الطاهر، اسمهان ماجد،(٢٠١١)،"ادارة المعرفة"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن

- ١٨) عامر طوفان ، التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، (عمان : دار البيروني للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٨م) ، ص ٢١ .
- ١٩) الكبيسي، صلاح الدين عواد، ٢٠٠٢، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢٠) نادية ميلاد محمد المبروك ، التخطيط الإستراتيجي للتكلفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية ، (السويس : المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، المجلد التاسع ، العدد الثالث ، ٢٠١٨م) ، ص ٦٠٨ . (المغربي و غريبة، ٢٠٠٦)
- ٢١) ياسر السيد علي محمد شحاتة ، أثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الفكر الريادي على أداء المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك في مدينة الإسكندرية ، (طنطا : المجلة العلمية التجارة والتمويل ، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، العدد الثاني ، ٢٠١٩م) ، ص ٥ .
- الراجع باللغة الأجنبية:**

- 1) Nozibele Mayekiso, 2013," Knowledge sharing practices in academic libraries with special reference to the Unisa Library", Master thesis, **University of Cape Town**.
- 2) Abell, Angela & Oxbrow, Nigel,(2000)," **Competing with Knowledge: The Information Professional in the Knowledge Management Age**", Facet Publishing.
- 3) Nozibele Mayekiso, 2013," Knowledge sharing practices in academic libraries with special reference to the Unisa Library", Master thesis, **University of Cape Town**.
- 4) Behrang, Zadjabbariochtapeh,(2010)," Knowledge Sharing Framework for Sustainability of Knowledge Capital", Doctor Dissertation, **University of Technology**.
- 5) Roger Fullwood, Jennifer Rowley and Rachel Delbridge,(2013), "Knowledge sharing amongst academics in UK universities", **Journal of Knowledge Management**, 17(1), 123-136.
- 6) Nicolas, Lesca(2011)," **Environmental Scanning and Sustainable Development**", First published 2011 in Great Britain and the United States by ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc.
- 7) Turban, Efraim & McLean, Ephraim & Wetherbe, James,(1999),"**Information Tchnology for Management: Making connections for Strategic Advantage**", John Wiley & Sons, USA.Alexander Schauer,(2014)," Developing a holistic framework of key categories of influences that shape knowledge sharing from an individual perspective", Doctor Dissertation, **University of Sheffield**.
- 8) Jeffrey Cummings,(2003),"Knowledge Sharing: A Review Of The Literature", **The World Bank Operations Evaluation Department**, The World Bank Washington, D.C.
- 9) Egbu, J.U,(2013),"A Framework For Improving Knowledge Sharing In The Provision Of Floating Support Services In Sheltered Housing For The Elderly", Doctor Thesis, **University Of Salford Manchester United Kingdom**.
- 10) Irina. G & Leyla. K, 2005," Knowledge Sharing In A Customer
- 11) Oriented Organization", Master thesis, **Jönköping University**.
- 12) Xiaoyan Wang,(2010)," An Empirical Investigation of Personal and Social Factors on Knowledge Sharing in China", Master Thesis, **University of Twente**.
- 13) Behrang, Zadjabbariochtapeh,(2010)," Knowledge Sharing Framework for Sustainability of Knowledge Capital", Doctor Dissertation, **University of Technology**.
- 14) Fiore,A. M., Niehm, L.S., Hurst, J. L., Son, J., & Sadachar, A.,(2013)," Entrepreneurial Marketing: Scale Validation with Small, Independently-Owned Businesses", **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, vol. 7(4), PP: 63-86
- 15) AL Ajmi, Bibi M,(2011), "The Intention to share: professionals Knowledge sharing behaviors in online communities", Degree Dissertation, **University of new jersey**.
- 16) Rahab & Purbudi Wahyuni,(2013)," Predicting Knowledge Sharing Intention Based On Theory Of Reasoned Action Framework: An Empirical Study On Higher Education Institution", **American International Journal Of Contemporary Research**, Vol. 3 No. 1; January.
- 17) Knabe, Ann,(2012)," Applying Ajzen's Theory of Planned Behavior to a Study of Online Course Adoption in Public Relations Education", Doctor Dissertation, **Marquette University**.
- 18) Ajzen, I. (1991),"The theory of planned behavior", **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, 50(2), 179-211.
- 19) Ayalew. Elizabeth, Bekele. Rahel & Strub. Detmar,(2013),"Attitude Matters", Exploring the Knowledge Sharing Behavior Academics in Ethiopian Higher Education Institutions, **Proceedings of the 21 st, European Conference on information system**.

- 20) Knabe, Ann,(2012)," Applying Ajzen's Theory of Planned Behavior to a Study of Online Course Adoption in Public Relations Education", Doctor Dissertation, **Marquette University.**
- 21) Wasko, M.M. and S. Faraj, 2005. Why should i share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. **MIS Quarterly**, 29(1): 35-57.
- 22) Egbu, J.U,(2013),"A Framework For Improving Knowledge Sharing In The Provision Of Floating Support Services In Sheltered Housing For The Elderly", Doctor Thesis, **University Of Salford Manchester United Kingdom.**
- 23) Behrang, Zadjabbariochtapeh,(2010)," Knowledge Sharing Framework for Sustainability of Knowledge Capital", Doctor Dissertation, **University of Technology.**
- 24) Egbu, J.U,(2013),"A Framework For Improving Knowledge Sharing In The Provision Of Floating Support Services In Sheltered Housing For The Elderly", Doctor Thesis, **University Of Salford Manchester United Kingdom.**
- 25) Lin F. Hsiu (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. **Int. J. Manpower**, 28(3/4): 315-332
- 26) Ayalew. Elizabeth, Bekele. Rahel & Strub. Detmar,(2013),"Attitude Matters", Exploring the Knowledge Sharing Behavior Academics in Ethiopian Higher Education Institutions, **Proceedings of the 21 st, European Conference on information system.**
- 27) Egbu, J.U,(2013),"A Framework For Improving Knowledge Sharing In The Provision Of Floating Support Services In Sheltered Housing For The Elderly", Doctor Thesis, **University Of Salford Manchester United Kingdom.**
- 28) Behrang, Zadjabbariochtapeh,(2010)," Knowledge Sharing Framework for Sustainability of Knowledge Capital", Doctor Dissertation, **University of Technology.**
- 29) Egbu, J.U,(2013),"A Framework For Improving Knowledge Sharing In The Provision Of Floating Support Services In Sheltered Housing For The Elderly", Doctor Thesis, **University Of Salford Manchester United Kingdom.**
- 30) Iqbal. M. J, Amran Rasli, Heng. L.H, Bin Bilal Ali. M, Ibne Hassan & Ali Jolae, (2011)," Academic staff knowledge sharing intentions and university innovation capability", **African Journal of Business Management**, Vol.5 (27), pp. 11051-11059, 9 November.
- 31) Alexander Schauer,(2014)," Developing a holistic framework of key categories of influences that shape knowledge sharing from an individual perspective", Doctor Dissertation, **University of Sheffield.**
- 32) John W.Slocum E-jakson, and Don Hellriegel,"**Competency-Based Management**, Thomson South-
- 33) Behrang, Zadjabbariochtapeh,(2010)," Knowledge Sharing Framework for Sustainability of Knowledge Capital", Doctor Dissertation, **University of Technology.**
- 34) Xiaoyan Wang,(2010)," An Empirical Investigation of Personal and Social Factors on Knowledge Sharing in China", Master Thesis, **University of Twente.**
- 35) Ventje, A. Senduk,(2014)", Dose Knowledge Sharing Not Make Effect To Innovation Capabilities? **International Journal Of Business Management Invention**, Vol.3, Iss.12. Pp18-25.
- 36) Ida Nianti M. Z,(2013)," Knowledge Sharing Approaches In Malaysian Construction Organisations For Improved Performance", School Of The Built Environment College Of Science And Technology, **University Of**
- 37) Keyes, Jessica,(2008),"Identifying The Barriers To Knowledge Sharing In Knowledge Intensive
- 38) <http://www.newarttech.com/888.873.1422>
- 39) Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. and Lee, J.N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS Quarterly**, Vol. 29 No. 1, pp. 87-111/March.
- 40) Mc Guinness, Tony, (2008)," Dynamic Capabilities For Entrepreneurship And Innovation In Marketing-Driven Organizations, **Work paper Submitted To The Seventh International Congress.**
- 41) Mcleod, Mishelle Theresa,(2010)," Inter Organizational Knowledge Sharing By Owners And Management Of Tourism And Hospitality Businesses Of The Bournemouth" , Degree Dissertation, **University of Bournemouth.**