

الرّقابة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني
العاملة في القطاع الصّحي: الهلال الأحمر الفلسطيني أنموذجاً
Strategic Control and its relationship with Institutional
performance in NGOs working in the health sector: Palestine Red
Crescent Society as a model

إعداد:

أ. د. ذياب علي جرار أ. رزان صلاح سالم الشوبكي
استاذ الادارة الاستراتيجية ، جامعة القدس المفتوح رئيسة قسم المالية في المجلس الطبي الفلسطيني

الملخص:

تهدف هذه الدّراسة التّعرف إلى متطلبات الرّقابة الإستراتيجية في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصّحي وتحديدًا في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. كما تهدف إلى بيان دور وأهمية الرّقابة الإستراتيجية والخروج بتوصيات يمكن أن تسهم في القيام بعملية الرّقابة الإستراتيجية بالشّكل الامثل وباستخدام أدوات وأساليب أكثر عصرية. واعتمدت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدّراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واشتملت عينة الدّراسة (العينة القصدية) على العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني الذين لهم علاقة مباشرة بالرّقابة الإستراتيجية ولديهم القدرة على تقديم المعلومات ذات العلاقة، وهم: أعضاء الهيئة الإدارية، المديرين، ورؤساء الأقسام، وتم استثناء تلك الفئات من قطاع غزة نظراً لصعوبة السيطرة على عملية التوزيع والاستقصاء من هناك، إذ بلغ عدد أفراد العينة المستجوبة 150 مفردة، تم استهدافهم جميعاً، وتم اعتماد 130 استبانة بعد استبعاد 20 منها لعدم استيفائها شروط التحليل. وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من النّتائج، أهمها:

1. وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق الرّقابة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
2. توفر متطلبات الرّقابة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وكان ترتيب هذه المتطلبات كالآتي وعلى التوالي: نظم المعلومات الإدارية ، المعايير

الإستراتيجية ، أساليب الرقابة الإستراتيجية ، التقييم الإستراتيجي ، وقياس الأداء الفعلي.

3. تتمتع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بدرجة مرتفعة من الاداء المؤسسي، وهذا ناتج عن التطبيق الناجح لانظمة وادوات الرقابة الاستراتيجية فيها. وقد قدمت الدرّاسة مجموعة من التوصيات، أهمها:

1. ضرورة نشر المعايير الإستراتيجية المعتمدة في الرقابة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر وتعميمها على العاملين فيها من خلال استخدام تقنيات عصرية مثل النشرات الورقية والالكترونية، الفيديوهات، الرسومات، الورشات والاجتماعات والمنتديات وغيرها.

2. تعزيز الحافز المادي والمعنوي لدى العاملين في الجمعية في جميع المستويات الإدارية مما يعزز الرغبة لديهم بالبقاء في الجمعية ويزيد من ولائهم التّنظيمي ورضاهم الوظيفي.

3. تفعيل عملية الرقابة بشكل أفضل واستخدام أساليب وأدوات رقابية أكثر عصرية مثل بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب السيناريوهات ونظم المعلومات الإدارية الأكثر حداثة وعدم الاقتصار على الطرق التّقليدية في الرقابة على الأداء الإستراتيجي.

Abstract

This study aims to identify the strategic control requirements in the None Governmental Organizations (NGO's) that work in the health sector, more specifically Palestinian Red Crescent Society (PRCS). The study also intended to identify the role and the importance of strategic control In institutional performance in PRCS, and introduce some recommendations that may contribute to carrying out the strategic control process as required using modern tools and methods. The study used descriptive analytical methodology in addition to the empirical study method using the questionnaire as the main tool to collect the essential data for the study. The study sample (Intentional sample) includes PRCS employees who have direct relationship with the strategic control and have the ability to provide relevant information, and those include members of the administrative body, managers, and heads of divisions. The study excluded employees from the Gaza, as its's quite difficult to have control over the data collection process overthere. The total sample of 150 individuals were targeted, as 130 questionnaires were approved for statistical analysis.

The study revealed many results, the most important of which were :-

1. From the point of view of employees, there was a significant impact of applying strategic control on institutional performance at the Palestinian Red Crescent Society.
2. There was great agreement that strategic control requirements were available in the PRCS. The order of these requirements was subsequently as follows: management information systems, strategic standards, strategic control methods and tools, strategic evaluation, and measuring Actual performance
3. There was high degree of institutional performance in PRCs , and this is due to the actual implementation of strategic control tools and systems.

The study came up with many recommendations, the most important of which were:

1. The imporatance of publishing the strategic control standards adopted at PRCS, and circulating it to the PRCS employees using modern techniques such as paper and e-newsletters, videos, graphics, workshops, meetings and others.
2. Promoting the extrinsic and intrinsic motivation factors for employees at all administrative levels at PRCS, which may enhances their desire to stay at the organization and increases their organizational loyalty and job satisfaction.
3. Activate the strategic control process in a better way, and use modern control methods and tools such as the balanced scorecard, the scenarios method, modern management information systems, and not confining the strategic control on the traditional tools to assess the strategic performance at PRCS .

توطئة :

في الواقع، ان وجود خطة استراتيجية واقعية وطموحة لا يعني مطلقاً أن الهدف الإستراتيجي قد تحقق. كما أن الإنجاز المحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط له لتحقيق الأهداف مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين ، ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة إلى ذلك هو وجود نظم رقابية لكي تتكامل مع وظيفة التخطيط. فعملية الرقابة هي أداة تصحيح وتقويم وليس أداة تصيد للأخطاء. فالرقابة تعد العنصر الرابع من عناصر العملية الإدارية وان صح التعبير هي مرحلة " كل المراحل " ، فعملية الرقابة الإستراتيجية يجب أن تصاحب كل مرحلة من مراحل العمل وذلك للكشف عن أي انحرافات محتملة واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وكذلك تعزيز الجوانب الإيجابية للاداء. في الواقع، تلعب اليوم مؤسسات المجتمع المدني أدواراً في غاية الأهمية لصالح المجتمعات والأفراد، حيث تقوم بدور أساسي في تلبية احتياجات المجتمع في مجالات مختلفة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية أو تنموية، ويتجلى بوضوح الدور الفاعل الذي تلبه هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة في عملية التنمية المجتمعية من خلال دمج وتمكين وتعزيز قدرات المستفيدين من أفراد المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التغيير الإيجابي المنشود بشكل مستدام. وتتحقق رسالة هذه المؤسسات عن طريق الشراكة مع الحكومات المركزية والمحلية من أجل تحقيق أهدافها ضمن منظومة القوانين والتشريعات والسياسات المتبعة، والتي تحكم عملها كباقي مكونات المجتمع الأخرى (الشيخلي، 2013). فلسطينياً لعبت مؤسسات المجتمع المدني دوراً استثنائياً بالغ التميز والأهمية في تطوير المجتمع الفلسطيني، وبرز هذا الدور بدايةً في عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية، وارتبطت عملية تطور المؤسسات بالواقع السياسي والاجتماعي المتغير في فلسطين، كما لعبت دوراً واضحاً في التنمية الاقتصادية والإغاثة وتقديم العون للشعب الفلسطيني، وأظهرت هذه المؤسسات قدرة مذهلة على الصمود والعمل ضمن ظروف بيئية شديدة التعقيد من جراء الاحتلال. وعلى الرغم من التفاوت في قدراتها وإمكانياتها ورؤيتها، تدرك المؤسسات الفلسطينية جميعها أهمية دورها في تحقيق التنمية والتحرر، لكن يبقى التحدي الحقيقي هو قدرة هذا القطاع على مواصلة رسالته وعلى احداث مساهمات فعالة في تشكيل المجتمع الفلسطيني(الائتلاف الأهلي

مدونة السلوك، 2008). وتأتي هذه الدراسة للوقوف على واقع الرقابة الإستراتيجية في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصحي الفلسطيني ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي ، بالإضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه هذه المؤسسات في رعاية صحة المجتمع ، في ظل ظروف صعبة وبيئة شديدة التعقيد سببها هو الاحتلال وغياب الدور الفعال للحكومات، كما وتنبع أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة لتطوير نظام رقابي فعال لتحسين جودة الخدمات الصحية في مؤسسات المجتمع المدني بوجه عام وجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بوجه خاص والتي تعد من أهم وأكبر مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين والتي تقوم بتوفير المساعدات الإنسانية والخدمات الصحية والاجتماعية للشعب الفلسطيني وبالتالي النهوض والارتقاء والتأثير ايجاباً على القطاع الصحي الفلسطيني. اشكالية الدراسة وتساؤلاتها :

يستشعر الباحثان ومن خلال خبرتهما في العمل مع مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصحي الفلسطيني والتطوع مع البعض منها ، أن الكثير من هذه المؤسسات تهتم بالموارد أكثر من اهتمامها بالمرجات و أصبحت الوسائل بالنسبة لها أهداف تصبوا إلى تحقيقها ، وأصبح الأثر يقاس بعدد الورشات والندوات ومقدار التمويل وغيرها من المؤشرات الأدائية الأخرى دون الاهتمام بالأثر الحقيقي على المستفيدين ، واندفاع هذه المؤسسات وراء المشاريع التنموية التي تجلب المال السريع دون ان تركز على الأثر الإستراتيجي طويل الأمد، وهذا يخل بروح عمل مؤسسات المجتمع المدني ويبعدها عن دورها الأساس والإستراتيجي في المجتمع، ومن هنا يأتي مسوغ هذه الدراسة حيث انها تبرز الدور الحقيقي لمؤسسات المجتمع المدني وتساعد في تبيان طبيعة عمل هذه المؤسسات مع ضرورة اقتراح بعض التوصيات بخصوص تحسين الرقابة الإستراتيجية على عمل مؤسسات المجتمع المدني والمسأمة في اعداد اطار عام للرقابة والتقييم قد يساعد هذه المؤسسات في عملية الرقابة الإستراتيجية الكفوة على جميع جوانب العمل فيها . كما أن هناك ضعف في الأطر القانونية والرقابية في عمل مؤسسات المجتمع المدني وغياب السياسة العامة اتجاه عمل مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصحي في فلسطين حيث تعاني مؤسسات المجتمع المدني من صعوبات مالية في معظم الأوقات، وتشكل الجدى المالية البعد الأضعف من أبعاد استدامة هذه المؤسسات، بالإضافة إلى التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها مما يجعل العمل فيها محدود خاصة في ظل بيئة

فلسطينية تتميز بعدم الاستقرار وتسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (عبدالله وأخرون، 2018). وعليه، تكون الرقابة الإستراتيجية والاستدامة في عمل هذه المؤسسات بكفاءة وفاعلية من احد أهم اركان رفع أدائها. لقد تم اختيار جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كي تكون محل الدراسة ، كونها أحد أهم أعمدة الجهاز الصحي الفلسطيني غير الرسمي، ونظراً لما تقدمه هذه المؤسسة من خدمات مهمة وحيوية للمجتمع الفلسطيني، وما يفرضه من ضرورة استمراريتها وتحقيق نجاحاتها في تقديم هذه الخدمات بجودة عالية. وبناءً على ما تقدم، تتلخص اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الرقابة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

ويشتق من التساؤل الرئيس، التساؤلات الفرعية الثلاثة الآتية:

1. ما واقع الرقابة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المعايير الإستراتيجية ، قياس الأداء الفعلي ، نظم المعلومات الإدارية ، أساليب الرقابة الإستراتيجية ، التقييم الإستراتيجي) في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟
 2. ما واقع الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟
 3. هل هناك أثر للرقابة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة منفصلة في الأداء المؤسسي لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟
- أهمية الدراسة وأهدافها:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو الرقابة الإستراتيجية والذي يعد أحد أهم المفاهيم الإدارية التي حازت على اهتمام الباحثين في الأونة الأخيرة في عالم المؤسسات الأهلية عامة و تلك العاملة في القطاع الصحي منها بخاصة، لما له من أهمية في تحسين أدائها واستمراريتها ومساعدتها في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية التي نشأت من أجلها لدعم وتعزيز القطاع الصحي الفلسطيني، والذي يعد من القطاعات الأكثر حيوية نظراً لارتباطه بحياة الناس. هذه الدراسة ستكون قطعاً مصدراً لاثراء المكتبة الفلسطينية والعربية كون أن البحث وظّف المنهج العلمي الرصين والمحكم. وتكمن الأهمية التطبيقية للدراسة كونها تجرى على قطاع هام وحيوي للشعب الفلسطيني لما يعانيه من الاحتلال والظروف الاستثنائية، ألا وهو قطاع المؤسسات الأهلية العاملة في القطاع الصحي، لما يبذله هذا القطاع من جهود كبيرة

لدعم وتطوير القطاع الصحي لجميع فئات المجتمع الفلسطيني. تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تحاول التعرف إلى أثر تطبيق نظم الرقابة الإستراتيجية في أداء المؤسسات الأهلية العاملة في القطاع الصحي مع اعتماد جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني أنموذجاً، وبالتالي ستسهم في مساعدة صناع القرار في المؤسسات الأهلية الصحية بعامة وجمعية الهلال الأحمر بخاصة على تطوير أداء مؤسساتهم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة. كما ان الدراسة ستساعد جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني على اعداد اطار عام لعملية الرقابة والتقييم الإستراتيجي في محاولة لتطوير نظام رقابي فعال لتحسين جودة الخدمات الصحية في الجمعية والتي تعد من أهم وأكبر مؤسسات المجتمع المدني العاملة في المجال الصحي في فلسطين والتي تقوم بتوفير المساعدات الإنسانية والخدمات الصحية والاجتماعية للشعب الفلسطيني وبالتالي النهوض والارتقاء والتأثير ايجاباً في هذا القطاع الصحي الحيوي. كما وتسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الرئيسة الاتية.

1. التعرف إلى واقع الرقابة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
2. التعرف إلى واقع الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
3. دراسة أثر الرقابة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
4. معرفة التحديات التي تواجه عملية الرقابة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
5. تقديم التوصيات و الاقتراحات الكفيلة بإنجاح عملية الرقابة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، لضمان تعزيز الأداء المؤسسي لهذه المؤسسة الرائدة.

أدبيات الدراسة

الإطار النظري والمفاهيمي

مفهوم الرقابة والرقابة الاستراتيجية :

هناك الكثير من التعريفات التي وردت بشأن الرقابة الاستراتيجية، ومن التّعريفات الأهم والأشمل تعريف (Wheelen&Hunger,2018) حيث عرفها على أنها: "العملية التي تضمن أن المنظمة تحقق ما وضعته من أهداف، ويتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي مع النتائج المرجوة، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال عملية

التغذية الرجعة لتقييم النتائج". وعرفها هنري فايول أنها: " العملية التي يتم من خلالها التحقق من أن كل شيء يتم تنفيذه حسب ما هو مخطط له، والتأكد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له، وعليه يتم الكشف عن الأخطاء والانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مرة أخرى" (عواد، 2012)، بينما يرى (ديري، 2011) الرقابة أنها: "عملية مقارنة النتائج بالخطط والمعايير المعدة مسبقاً، ومعرفة أسباب الانحراف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة". ومن خلال التعريفات السابقة توصل الباحثان إلى تعريف إجرائي للرقابة الإدارية أنها: " العملية التي يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي مع النتائج المرجوة، وقياس درجة الانحراف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال عملية التغذية الرجعة، وتقييم النتائج". واما الرقابة الإستراتيجية، فقد عرفها (السكرانة، 2010) أنها: "نظام يتم من خلاله التأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال قياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع المعايير الموضوعية؛ للتأكد من مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجي". كما أشار (رشيد وجلاب، 2008) إلى أنها نوع من أنواع الرقابة التنظيمية التي تهدف إلى التعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، من خلال مقارنة ما تم تنفيذه على أرض الواقع مع ما هو مخطط له، والكشف عن أي انحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجودها؛ من أجل تحسين قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية. بينما يراها (مبارك، 2016) أنها: "عملية إدارية يمكن من خلالها أن تراقب الإدارة العليا على مكونات الإدارة الإستراتيجية جميعها؛ لتقييم مدى كفاءة الأداء وفاعليته، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وفق خطوات متسلسلة هدفها تحسين إستراتيجية المنظمة كما هو مخطط له". من خلال التعريفات السابقة، يرى الباحثان أن الرقابة الإستراتيجية هي: عملية إدارية يتم بموجبها مقارنة الأداء الفعلي على أرض الواقع مع ما هو مخطط له، والكشف عن أي انحرافات، ومعرفة أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة؛ لمنع تكرارها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وللرقابة الإستراتيجية ثلاثة مستويات أجمع عليها الباحثون في علم الإستراتيجيات، وهي: أولاً: الرقابة على المستوى الإستراتيجي؛ ويتضمن هذا المستوى متابعة العوامل البيئية ومراقبتها التي تؤثر بصورة أكبر على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها، إذ إن الخلل فيها يؤثر في

الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتشمل أيضاً تقييم الإجراءات التّظيمية الإستراتيجية المتخذة، والتأكد من أن الخطط الإستراتيجية تنفذ كما هو مخطط لها، ووضع خطط إستراتيجية، وبدائل مقترحة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية (الضرا، 2015). ثانياً: الرّقابة على المستوى التّكتيكي؛ وهو من مهام الإدارة الوسطى في المنظمات الذي تقوم من خلاله التّركيز على تقييم عملية التّنفيد للخطط الموضوعية، ومتابعة التّناج قصيرة المدى المرافقة لعملية التّنفيد، ومدى الانحرافات عن الخطة الموضوعية، كما تتضمن تقييم الأقسام والدوائر، ومتابعة التّقارير الدّورية للخطط، وتقوم بدورها برفع التّقارير للرقابة على المستوى الإستراتيجي؛ لضمان الرّقابة على المستويات كافة. (رشيد وجلاب، 2008). ثالثاً: الرّقابة على المستوى التّشغيلي؛ ويتم من خلاله الإشراف على تنفيذ الخطط التّشغيلية من قبل الإدارة الدنيا، ومتابعة التّقارير والتّناج اليومية للأنشطة التي يتم بناءً عليها اتخاذ الإجراءات التّصحيحية اللازمة، وتعزيز الجوانب الإيجابية، وتقديم التّغذية العكسية على المدى القريب؛ لضمان تحقيق الأهداف طويلة ومتوسطة الأجل. (الغالب وادريس، 2009). في الواقع أن مستويات الرّقابة الثلاثة تعمل معاً بنظام تكاملي تفاعلي، إذ إن كل مستوى من هذه المستويات يعطي تقريراً تفصيلياً للمستوى الأعلى منه، حيث إن كل المستويات تعمل معاً بصورة تشاركية وتكاملية؛ لضمان تحقيق أهداف المؤسسة كل حسب المستوى الإداري الخاص به. وبصورة أوضح فإن الرّقابة على المستوى التّشغيلي تقوم بتزويد المستوى التّكتيكي بالتّقارير التي تعكس واقع الرّقابة على الأنشطة اليومية في المنظمة التي تسهم في تقديم التّغذية الرّاجعة للأهداف قصيرة الأمد والمتوسطة، بينما يقوم المستوى التّكتيكي (الإدارة المتوسطة) بتقديم التّقارير للمستوى الإستراتيجي عن مدى الانحراف عن الخطط المرسومة التي تسهم في تحقيق الأهداف المتوسطة وطويلة الأجل، بينما يقوم المستوى الإستراتيجي (الإدارة العليا) بتركيب الصّورة كاملة بتقارير من كل المستويات، وتحديد مدى الانحراف عن الهدف العام للمنظمة على اتخاذ قرارات تصحيحه على مستوى الإدارة العليا؛ لضمان تحقيق أهداف المنظمة وخطته على المستوى الإستراتيجي.

أهمية الرقابة الإستراتيجية :

تعد عملية الرقابة الإستراتيجية من العمليات الحيوية والأساسية في التخطيط الإستراتيجي، فهي المرحلة المرافقة لجميع مراحل التخطيط الإستراتيجي، إذ تنبع أهمية الرقابة الإستراتيجية من الآتي:

❖ التّحقق من مدى تنفيذ أهداف المنظمة : حيث إن عملية الرقابة الإستراتيجية تعطي المدراء والموظفين القدرة على تتبع الإنجاز، وتحقيق الأهداف العامة والخاصة للمنظمة، وتتبع الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف حيث يستطيعون تحديد مدى الانحراف عن الهدف المرجو، والكشف عن نقاط الضعف والأخطاء في التّنظيم، والعمل على تصحيحها، ومنع تكرارها (مبارك، 2016)

❖ يتم ممارستها من جميع المستويات الإدارية وليست حكراً على الإدارة العليا (الضرا، 2015)

❖ تحفيز العاملين على الأداء الجيد، فعملية الرقابة هي ليست عملية لتصيد الأخطاء، فمثلما يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال عملية الرقابة، التي هي عملية مستمرة يتم من خلالها الكشف عن الأخطاء بشكل مبكر، وتجنب الأخطاء الفادحة، كما يتم أيضاً تعزيز الجوانب الإيجابية في عمل العاملين الذي يسهم في تحقيق أداء أفضل للمنظمة؛ وبالتالي شحن طاقة وهمم العاملين، وعدم التّركيز على الجوانب السلبية فقط.

❖ التّعامل مع مشكلات الظروف الطارئة وبالتالي رفع مستوى الأداء، حيث إن الرقابة الإستراتيجية تعطينا رؤية أفضل لأداء المؤسسة، وبالتالي يصبح لدينا تصور حول البدائل الإستراتيجية والتكتيكية التي يمكن عملها خلال الظروف الطارئة. خصائص النّظام الرّقابي الفعّال:

❖ الرقابة الجيدة تكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب، وتعمل على تصحيحها وتساعد الإدارة على وضع خطوات تصحيحية؛ لتجنب تكرار حدوثها. (الشريف، 2013).

❖ ضرورة الأخذ في الحسبان تكلفة نظام الرقابة ذاته، إذ إن تكلفة نظام الرقابة الذي تشتريه المنظمة من الممكن أن يكلف المنظمة أكثر من التكلفة التي يتم توفيرها من خلال

نظام رقابة يتم بناؤه داخلياً. وعليه، على المنظمة أن تعمل تحليلاً مالياً وموازنة بين التكلفة والمنفعة المحتملة (العجب، 2011)

❖ أن يتصف النظام الرقابي بالواقعية والمرونة، وسهولة الفهم والتكيف مع الظروف والتغيرات البيئية التي قد تتعرض لها المنظمة، ويمكن من خلاله الرقابة على خطوات العمل ومراحله كافة.

❖ يميز بين الأخطاء الرئيسية والثانوية التي تؤدي إلى انحراف المؤسسة عن أهدافها، ومعرفة أسباب الأخطاء، وتقديم مقترحات لعلاجها، وتجنب حدوثها في المستقبل، وتقديم مقترحات وإجراءات تصحيحية مختلفة، واختيار أفضل البدائل (أبو بكر، 2010)

❖ أن يعمل نظام الرقابة الفعال على تحفيز العاملين، وتحسين أدائهم وليس تخويفهم وتصيد أخطائهم.

ويمكن تلخيص خصائص النظام الرقابي الفعال على أنه يساعد المنظمات على اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية اللازمة خلال عملية الرقابة، وسهولة الفهم والاستخدام، والمرونة للتكيف مع الظروف والتغيرات البيئية، والقدرة على تحديد الأخطاء الرئيسية التي تبعد المنظمة عن أهدافها، وأن تكون المنفعة المتوقعة والمحتملة من نظام الرقابة أعلى من تكلفته.

العمليات الرقابية وخطواتها:

هناك مدخلان رئيسيان لعملية الرقابة الإستراتيجية، هما: المدخل التقليدي

والمدخل الحديث، وفيما يلي توضيح لكلا المدخلين:

أولاً: المدخل التقليدي، يعتمد المدخل التقليدي على أنموذج التغذية العكسية؛ أي أن عملية التقييم والكشف عن الانحرافات والتصحيح تتم بعد عملية التنفيذ دون وجود معايير مسبقة للتقييم، وهذا النوع من الرقابة يتعارض مع الرقابة الإستراتيجية التي تتطلب معايير واضحة ودقيقة موضوعة مسبقاً لقياس الإنجاز، بالإضافة إلى أن النموذج التقليدي لا يصلح في ظل بيئة عنيفة، ومتغيرة وغير راكدة، وتطور تكنولوجي سريع، ووجود منافسة شرسة وحاجة ماسة إلى الإبداع والتطوير المستمر؛ وذلك لعدم وجود معايير واضحة ودقيقة موضوعة مسبقاً (الضرا، 2015). وتبعاً للمدخل التقليدي فإن خطوات عملية الرقابة تتمثل كالآتي:

- تحديد ما سيتم قياسه: يتم في هذه الخطوة تحديدُ نتائج الأداء التي يجب أن تقاس ويتم تقييمها ، إذ قام (Wheelen & Hunger,2018) بتحديد الشُّروط اللازمة لإتمام نجاح هذه الخطوة :
- القدرة والقابلية لقياس العناصر التي يتم إجراء الرقابة عليها بموضوعية ودرجة عالية من الثبات.
- التركز على نقاط النَّجاح الحرجة ، وهي الأنشطة المسؤولة بشكل كبير عن نجاح المنظمة أو فشلها.
- توجيه نظام الرقابة نحو الأنشطة المتوقع أن تتعثر، أو أن تواجه عقبات أكثر في المستقبل.
- وضع معايير الأداء : والمعيار كما عرفه (السكرانة،2010) " هو: أداة قياس كمية أو نوعية وضعت لقياس النتائج الفعلية؛ لإنجاز أهداف المنظمة وخططها، وتقسم المعايير إلى: معايير إدارية والتي تشمل على التقارير واللوائح، إذ تركز على الأداء لتحقيق الهدف، ومعايير تقنية تهتم بكيفية أداء العمل، وقد تأتي من مصادر داخلية أو خارجية.
- قياس الأداء الفعلي: وهي الخطوة التي يتم فيها مقارنة النتائج المتوقعة مع الإنجاز الحقيقي على أرض الواقع، والكشف عن الانحرافات، وتقويم الأداء، وقياس مدى الاقتراب من تحقيق الأهداف السنوية بعيدة المدى (مبارك،2016)، ويعتمد قياس الأداء على التغذية العكسية: وهي عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة؛ أي نقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الإداري التشغيلي المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الإستراتيجي.
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب: ويتم فيها مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب؛ لمعرفة مدى التتطابق والتباين بينهم، وبالتالي تحديد الفجوة بينها، والعمل على ردمها عن طريق معرفة التغيرات الداخليَّة والخارجية للمنظمة (الضرا،2015).
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: ويتم في هذه الخطوة إحداث تغييرات لإعادة الوضع إلى مساره الصحيح، واستعادة الموقع التنافسي للمنظمة، مثل: إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، والتعديل على رسالة المنظمة وأهدافها ، والتعديل على صياغة الإستراتيجية وأسلوب تنفيذها، وتخصيص الموارد بصورة أفضل، وضع سياسات جديدة، وتطوير نظم

حواجز جديدة للأداء، إذ إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية يساعد المنظمة على تجاوز نقاط الضعف الداخلية لها، وتجنب التهديدات الخارجية قدر الإمكان، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية (العقيلي، 2013).

ثانياً: المدخل الحديث: نظراً للمحددات التي يواجهها النموذج التقليدي في الرقابة التي تم ذكرها سابقاً، تم تطوير مدخل أكثر حداثة وملائمة للتغيرات البيئية للرقابة الإستراتيجية التي أطلق عليها اسم "التغذية الأمامية"، التي بدورها أكدت أن نظام الرقابة نظاماً شاملاً يغطي المستويات الإدارية والإستراتيجية كافة في المنظمة، ويهتم بالرقابة المبدئية والمتزامنة، ورقابة ما بعد التنفيذ، ولا بد للرقابة الإستراتيجية أن تأخذ بالاعتبار مراحل الإدارة الإستراتيجية كافة (الغالب وادريس، 2009). ويتضمن المدخل الحديث أو ما يسمى بالتغذية الأمامية الخطوات الآتية:

● السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية:

وهنا تُبنى الإستراتيجيات على افتراضات وتنبؤات ضرورية لعملية التخطيط، لذلك لا بد من عملية فحص منتظمة ومستمرة؛ للتأكد من هذه الافتراضات والتنبؤات خلال مرحلتي الصياغة والتنفيذ الإستراتيجي، وكذلك التأكيد أن مدخلات عملية الصياغة والتنفيذ قد تم فحصها بشكل منظم ومنهجي، وخلال هذه المرحلة يتم التحقق من أن الافتراضات والتنبؤات بعوامل البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة تعد منطقية، ولا تتعارض مع الاتجاهات الواردة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويعد هذا العمل من مهام الإدارة العليا التي توليه اهتماماً كبيراً (الضرا، 2015).

● الرقابة على التطبيق:

يتم في هذه المرحلة تقييم العوامل الأكثر أهمية للمنظمة التي لم يتم الالتفات إليها في مرحلة صياغة الخطة الإستراتيجية، كما ويتم في هذه المرحلة سد الفجوة بين مرحلتي صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، ويبدأ في هذه المرحلة تحديد كيفية تنفيذ البرامج الإستراتيجية وتركز على معايير موضوعية أكثر دقة ووضوحاً، خاصة في موضوع الكلفة والوقت المستخدم والجوانب النوعية في المنتج وغيرها (الغالب وادريس، 2009).

- الإشراف الإستراتيجي:
 - ويمثل منظورا رقابيا عاما غير مختص بمرحلة معينة من مراحل بناء الإستراتيجية، وغالباً ما يعطي إشارات بوجود تهديدات، أو اتجاهات خاطئة تواجه استراتيجية المنظمة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المباشرة منها، والغير مباشرة، ودراسة جوانب القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لتجاوزها؛ من أجل الوصول إلى أفضل البدائل، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة (العقيلي، 2013).
 - الرقابة على الأحداث والمواقف الطارئة.
 - يتم خلال هذه المرحلة قياس مدى استعداد المنظمة؛ لمواجهة التغيرات الطارئة وغير المتوقعة، وسرعة استجابتها لهذه التغيرات بكفاءة وفاعلية من خلال الأخذ بالاعتبار الاستجابة السريعة للمؤشرات الأولية الضعيفة، ففي حال كانت المنظمة غير قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة الممكنة فإنها تؤخذ بالاعتبار نقطة ضعف للمنظمة. (الضرا، 2015).
 - أدوات الرقابة الإستراتيجية وأساليبها :
 - وفيما يأتي بعض من أهم أدوات الرقابة الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة:
 - الإشراف والملاحظة: تستخدم أداة الإشراف والملاحظة في جميع المستويات الإدارية ، فكان هناك حاجة ماسة لنظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية كافة لتحقيق الأهداف المرجوة (الذويب، 2015).
 - الموازنات التقديرية: هي وسيلة تعبر بشكل كمي عن النتائج المتوقع تحقيقها في المستقبل من مختلف نشاطات المنظمة، والتأكد من أن النتائج تتم تبعاً للتغيرات الواردة في الموازنات (الشوارة، 2013).
 - المراجعة: ويتم من خلالها التأكد من نظامية وقانونية نشاط المنظمة، وغالباً ما تقوم به جهة خارجية حيادية لمراجعة السجلات والتقارير؛ لاستخدام المعلومات الفعلية ومقارنتها مع ما هو مخطط له (أبو بكر، 2010).
 - التقارير: ويوضح فيها كفاءة وكيفية عمل ما تم تنفيذه، ومدى التزام العاملين بأساليب وتوجيهات العمل. (مبارك، 2016).

- الشكاوى والتظلمات: هي وسيلة من وسائل الرقابة يمارسها متلقو المنتج أو الخدمة على العاملين في المنظمة، وقد يمارسها العاملون اتجاه بعضهم البعض التي يتم من خلالها الكشف عن أخطاء، أو انحرافات في الأداء (الأقرع، 2015).
- التفتيش: يتم من خلاله التأكد من كفاءة وفاعلية إنجاز العمل، والتأكد من سلامة الإجراءات المتبعة عند التنفيذ، وتتم عملية التفتيش إما بشكل فجائي، أو يخطط وينسق لها مسبقاً من قبل لجنة مختصة ذوي خبرة في المجال ملمة بتفاصيل العمل كافة، حيث يتم مقابلة العاملين، والتعرف على المشكلات التي تعترض سير الأداء (مبارك، 2016)
- السجلات: ومن خلالها يتم جمع البيانات والمعلومات حول أداء العاملين (أبو بكر، 2010). وبخصوص أساليب الرقابة الإستراتيجية؛ فالبعض منها يعتمد على الإحصاء، والبعض الآخر يستخدم أساليب مراجعة العمليات الإدارية، والبعض يعتمد أساليب تحليل القوائم المالية والتقارير والتحليل المالي وأسلوب الملاحظة الشخصية وغيرها، إلا إن هذه الأساليب ما زالت تعد أساليب تقليدية، وظهرت عوضاً عنها أساليب حديثة تختص بالرقابة الإستراتيجية، ومن ضمنها:
 - أسلوب السيناريوهات: الذي يتم بين السيناريوهات التي تم توقعها والتنبؤ بها وبين السيناريوهات الفعلية التي حدثت على أرض الواقع خلال مرحلة التنفيذ، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم عمل تعديلات على السلوك الإستراتيجي، ومكونات الإدارة الإستراتيجية بشكل عام (أبو شرخ، 2012).
 - أسلوب المقارنة: الذي يبين النتائج المخططة لعناصر هرم السلوك الإستراتيجي، ويشتمل على الرؤيا والرئاسة والأهداف الإستراتيجية، وبين النتائج الفعلية والكشف عن الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب (بلاسكة، 2011).
 - أسلوب بطاقة الأداء المتوازن: الذي يركز على محاور أربعة أساسية (العلاء، والعمليات الداخلية، والتطور والنمو، والجوانب المالية)، وهي أداة من أدوات التخطيط الإستراتيجي لمساعدة المنظمات على تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها وإستراتيجيتها، من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية التي بدورها تقوم بربط الأهداف والمقاييس، وبيان كيفية تحقيق هذه الإستراتيجية (عبيد، 2014).

- أسلوب التغذية الموجه للمستقبل: التي تعنى برقابة المدخلات قبل الإنتاج، والاستناد إلى التوقعات المستقبلية من خلال استقراء الماضي، والتنبؤ بالمستقبل، واكتشاف المشاكل قبل وقوعها، وتجنبها في المستقبل (الضرا، 2015).
 - أسلوب التغذية المرتدة بالمعلومات: التي تقوم على توفير معلومات وبيانات حول الأداء الفعلي؛ أي أنها تبدأ بعد انتهاء الأداء الفعلي، والحصول على المخرجات الفعلية؛ للكشف عن الانحرافات بين ما خطط له وما حدث على أرض الواقع، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتجنب حدوثها في المستقبل (مبارك، 2016).
- في الواقع، تعتمد منظمات الأعمال أساليب رقابة متنوعة ومتعددة، وقد حلت الأساليب الحديثة التي تم ذكرها سابقاً محل الطرق التقليدية، التي كان لها أثراً واضحاً في تحسين وتجويد عملية الرقابة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، وتنوع أساليبها وعدم الاقتصار على الأساليب الإحصائية، وتحليل القوائم المالية وغيرها من الأساليب الكمية.

التقييم الإستراتيجي:

هي " تلك العملية التي يقوم المدراء بموجبها مقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع للأهداف"، ويتم من خلالها الكشف عن الانحرافات في فترة مبكرة تسمح باتخاذ الإجراءات التصويبية اللازمة بناءً على الحدود المقبولة رسمياً وعرفياً التي يتم رسمها مسبقاً من قبل القيادة الإدارية في المنظمة، وعليه يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسب والملائم الذي قد يكون إعادة النظر بالإستراتيجية الموضوعة وتطويرها، وإعادة جدولة الأولويات التخطيطية، وإعادة صياغة الأهداف التنظيمية، أو إعادة التخطيط برتمه (Replanning)، (رشيد وجلاب، 2008). ويمكن إجمال أهمية التقييم الإستراتيجي كالآتي: (الضرا، 2015)

- الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة ومقدراتها. ❖ التحقق من قيام المنظمة بوظائفها بكفاءة وفاعلية. ❖ الكشف عن الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المنظمة؛ مما يساعد على ممارسة الوظيفة الرقابية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب ومنع تكرارها. ❖ تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن هذه الانحرافات. ❖ تعطي نتائج عملية التقييم مؤشراً للاستمرار في الإستراتيجية الحالية، أو إجراء بعض التعديلات

عليها. ❖ خلق نوع من المنافسة بين الأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل. ❖ تحديد طرق تطوير المنظمة، وتجاوز نقاط الضعف فيها، وتعزيز نقاط القوة. ❖ تحقيق التئسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام في المنظمة. ❖ تحقيق معايير الجودة ومطابقة المواصفات الموضوعية. ❖ المساعدة في اتخاذ القرارات وخاصة القرارات الإستراتيجية منها.

المعايير الإستراتيجية وشروطها:

عرّف (عبيد، 2014) المعايير أنها أداة لقياس مستوى الأداء من خلال اختبار مجموعة من المؤشرات التي تبين مدى فاعلية إدارة وتنفيذ المشروع أو الخطة، وهناك نوعان من المقاييس، مقاييس ذاتية: تكون من خلال مقارنة الأداء الحالي للمنظمة مع الأداء السّابق للمنظمة نفسها، أما المعايير الموضوعية؛ فتكون من خلال مقارنة الأداء الحالي للمنظمة مع أداء منظمة منافسة من خلال استخدام أسلوب المقارنة المرجعية، أما (ديري، 2011) فقد عرّفها على أنها أداة تخطيطية تعبر عن هدف مراد تحقيقه، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لإنجاز نشاط معين، وقد يكون عند انتهاء مرحلة التّنفيذ أو وسيط يعكس نشاطا سابقا لبداية نشاط لاحق. وبخصوص شروط المعايير، يجب أن تكون المعايير واضحة ومفهومة، من القائم بأعمال الرّقابة، ومن المنفذ والمطلوب منه التّقييد بتلك المعايير، وعليه يجب أن تشمل المعايير على (عقيلي، 2013):

- الكم: يعبر عن عدد الوحدات المطلوب إنجازها.
 - الكيف: يعبر عن جودة المطلوب تحقيقه في العمل.
 - الزّمن: يعبر عن الوقت المطلوب لإنجاز عمل معين من حيث الكم والنوع.
 - التكلفة: تعبر عن الكلفة المالية التي يجب ألا يتخطاها تنفيذ العمل المطلوب من الكم والجودة والزّمن.
- ويعد تحديد المعايير التي يتم استخدامها في عملية القياس الخطوة الأساسية في تطوير نظم قياس الأداء، وعليه تم تحديد أربع نقاط أساسية يجب توافرها في المعايير:
- أن تكون منبثقة من إستراتيجية المنظمة.
 - أن تعمل هذه المعايير على تطوير أنشطة المنظمة وأعمالها.
 - أن تعتمد على فرق العمل والعمل الجماعي.

- أن تكون هذه المعايير مرنة تحاكي التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي التغيير في الإستراتيجيات.
- نظم المعلومات الإدارية :
- وهو عبارة عن نظام من البشر والمعدات والإجراءات التي تعمل على تحويل وتقديم المعلومات والبيانات لاستخدامها في العمليات الإدارية الأخرى؛ كالتخطيط، والموازنة، والمحاسبة والرقابة والسيطرة (بسيوني، 2010). أما (تعلب، 2011) فقد أكد أنها تشير إلى استخدام التكنولوجيا في إنجاز أهداف المنظمة من خلال نظم وبرمجيات خاصة؛ لإنجاز الأعمال بسهولة، وبشكل أفضل وأكثر كفاءة وفاعلية من الطرق التقليدية؛ مما يحقق وفرة في الموارد، وزيادة إنتاجية العمليات في المنظمة. ولخص (ياسين، 2014) و (مبارك، 2016) أهمية نظم المعلومات الإدارية بالآتي:
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة والضرورية لعملية التخطيط، والتنفيذ، والتوجيه والرقابة بالوقت والشكل المناسب.
- تقديم معلومات عن البيئة الخارجية تساعد في عملية التنبؤ في التغيرات البيئية في المستقبل وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.
- تحسين الإنتاجية من خلال إنجاز تقارير روتينية بدقة عالية، وتحديث المعلومات والبيانات بشكل مستمر، والتنبؤ المستقبلي بتغيرات البيئة الخارجية، والمشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة.
- تطوير أداء المنظمة من خلال المعلومات والبيانات التي تقدمها بعد عملية التخطيط والتنفيذ التي تساعد في الكشف عن الانحرافات، قياس الأداء الفعلي؛
- يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للإستراتيجية، حيث يتم نقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسؤول عن وضع الإستراتيجية، وقد يكون ذلك على شكل تقارير حول المجالات المختلفة للأداء المتعلقة بتقييم الإستراتيجية، التي تستخدمها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ أي أن قياس الأداء الفعلي هو الخطوة التي يتم فيها مقارنة النتائج المتوقعة مع الإنجاز الحقيقي على أرض الواقع، والكشف عن الانحرافات، وتقويم الأداء، وقياس مدى الاقتراب من تحقيق الأهداف السنوية بعيدة المدى (مبارك، 2016).

الأداء المؤسسي وأهمية تقييمه.

يعرّف الاداء على أنه هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتحقيق النمو والبقاء والاستمرارية والتكيف؛ أي أنه يشتمل على أهداف إستراتيجية طويلة الأمد، وأهداف تكتيكية قصيرة الأمد (عياش، 2008). بينما رأى (Tayler, 2010) أن الأداء عبارة عن قدرة المنظمة على إنجاز وتحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، ويرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بالفرد والمنظمة على حد سواء، ويعبر عن الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة على مستوى الفرد والمنظمة ككل. واما مفهوم تقييم الأداء المؤسسي؛ فقد عرفه (Tayler, 2010) على أنه تقييمٌ وقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التكتيكية قصيرة الأمد، والأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد بكفاءة وفاعلية، وتحقيق التّمو والبقاء والاستمرارية، بينما عرفتها (صيام، 2010) على أنها العملية التي يتم من خلالها قياس ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح وكذلك تشخيص نوع وحجم القصور من خلال مقارنة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها. وعرفها (أبو شرح، 2012) على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها في تسخير مواردها؛ لتحقيق أهدافها التّنظيمية، وتشخيص أيّ مشاكل تواجهها. وتكمن أهمية تقييم الأداء المؤسسي في أنه تشخيصٌ للمشاكل التي تواجه المنظمة، وتحديد مدى كفاءتها وفعاليتها في تسخير مواردها؛ لتحقيق أهدافها التّنظيمية، وعليه يمكن إبراز أهمية تقييم الأداء بالآتي: (أبو شرح، 2012)، (العجلة، 2019).

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- الكشف عن الانحرافات ومعرفة أسبابها؛ لمنع تكرارها، واتخاذ الإجراءات التّصحيحية في الوقت المناسب.
- تحسين الأداء وتطويره من خلال تحديد المعوقات وأسبابها، وتوضيح الحلول المقترحة.
- تحديد الأنشطة والوحدات الإدارية المسؤولة أكثر عن الانحرافات سواء السلبية منها أو الإيجابية.
- خلق نوع من المنافسة الإيجابية بين الأقسام والوحدات الإدارية مما يحسن أداء المنظمة ككل.

- تجاوز نقاط ضعف المنظمة، وتعزيز نقاط القوة فيها.
 - تحقيق تنسيق عال بين الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة.
 - تحقيق معايير الجودة والمطابقة مع المعايير الموضوعية.
 - المساعدة في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها.
 - التَّحَقُّق من قدرة المنظمة على تحديد أهدافها.
- النَّمَاذِجُ المُسْتخدَمةُ في تَقْيِيمِ الأَدَاءِ المُؤسَّسِي
- تباينت النَّمَاذِجُ المُسْتخدَمةُ في تَقْيِيمِ الأَدَاءِ، من خلال الأمور التي ركزت عليها، وتوجهياتها ودرجة تعقيدها، وملائمتها لأنواع المنظمات الرَّبْحِيَّةِ والأهْلِيَّةِ والحكوميَّةِ.
- أولاً: النَّمُوذِجُ التَّقْلِيدِي. حيث يتكون أي نظام من مدخلات، وعملية تحويلية، ومخرجات (النَّاتِجُ النَّهَائِي)، إذ حدَّد (عبيد، 2014) مدخلا لكل مكون من مكونات النَّظْمِ لقياس مستوى الأَدَاءِ، وتقييم الأَدَاءِ في كل منظمة.
- مدخل الموارد: يتم من خلاله قياس قدرة المنظمة على الحصول على الموارد والحفاظة على استمرارية العمليات اليومية التَّشْغِيلِيَّةِ.
 - مدخل العمليات التَّحْوِيلِيَّةِ: يتم من خلالها قياس وتقييم الأنشطة الدَّاخِلِيَّةِ التي يتم عن طريقها تحويل المدخلات (الموارد) من رأس المال، وموارد بشرية، وآلات ومعدات، وبيانات ومعلومات، ووقت، إلى مخرجات نهائية من منتجات، أو خدمات، والتَّأَكُّد من قدرة المنظمة على استغلال هذه الموارد بكفاءة وفاعلية.
 - مدخل المخرجات(الهدف): ويقيس قدرة المنظمة على تحقيق هدفها النهائي وسبب وجودها في تقديم المنتجات المنوطة لها.
- ثانياً: النَّمُوذِجُ الحَدِيثِ (نموذج بطاقة الأَدَاءِ المتوازن Balance score card).
- يركز هذا النَّمُوذِجُ على أربعة محاور أساسية (العملاء، والعمليات الداخلية، والتَّطَوُّر والنَّمُو، والجوانب المالية) دون التَّركِيز على جانب واحد فقط، وهو أحد النَّمَاذِجِ الإِسْتِراتِيجِيَّةِ الحَدِيثَةِ لقياس وتقييم الأَدَاءِ إذ يساعد المنظمات على تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها وإستراتيجيتها بشكل يحقق التَّوَازن بين جميع المحاور، كما يمثل هذا النَّمُوذِجُ نظاماً إدارياً من خلال مساهمته في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بسلاسة ووضوح، وتحويلها إلى خطة عمل تطبق على أرض الواقع، كما يقدم هذا النَّمُوذِجُ نوعاً من

التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج النهائية بالشكل الذي يضمن تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (عمر، 2014) بعنوان "أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية : دراسة ميدانية في مستشفى البشير". هدفت الدراسة التعرف إلى أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى البشير، وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في نظام الرقابة على نوعية وجودة الخدمات المقدمة للمرضى، وتقصير العاملين لأداء واجباتهم، والتأخير عن وقت تقديم الخدمة للمرضى؛ مما تسبب بنزاعات مستمرة بين المرضى وذويهم مع العاملين بالمستشفى، وارتفاع عدد الشكاوى المقدمة، وكل ذلك ناتج عن عدم وجود نظام رقابي فعال، وبالتالي خفض جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى البشير.
- دراسة (أبو سلمى وعباس، 2016) بعنوان "الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الصحي في الأردن". هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء في القطاع الصحي في الأردن. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود أثر إيجابي لتطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب على تحسين جودة الأداء، كما أن توفر المقومات الأساسية للرقابة يعزز إلى حد كبير من فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في القطاع الصحي في الأردن، بالإضافة إلى أن الرقابة الوقائية قبل تنفيذ المهام يقلل من الأخطاء، ويزيد من قدرة الموظف على التنبؤ باحتمالات وقوع أخطاء أثناء التنفيذ، وبالتالي إنجاز المهام بجودة عالية.
- دراسة (علي، 2016) بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم". فقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الرقابة المطبقة والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية مرتفعة جداً،

كما أكدت الباحثة التميز الأدائي لهذه الفئة، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

• دراسة (العجب، 2015) بعنوان "أثر الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات العامة : دراسة حالة مصنع سكر الجنيد ، ولاية الجزيرة ، السودان". تناولت هذه الدراسة أثر الرقابة الإدارية في أداء المؤسسات العامة، أخذة من مصنع سكر الجنيد حالة دراسية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن وجود نظام رقابة إدارية فعال يساعد على تقييم الأداء العام للمؤسسة، وأن عدم رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وإهمال العمل؛ مما ينتج عن ذلك انخفاض في الأداء، بالإضافة إلى أن توفر المعلومات بالسرعة المطلوبة يؤدي إلى ترشيد عملية الرقابة الإدارية؛ وبالتالي يزيد من كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي.

• دراسة (صويص، 2020) بعنوان "دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية". هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر مكونات الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية في فلسطين وقدرتها على تحقيق التطوير التنظيمي فيها، وكذلك التعرف إلى علاقة كل من مكونات الرقابة الإدارية المتمثلة (دعم الإدارة العليا، وتوفير الوسائل والإمكانيات، وقبول العاملين، والرقابة الذاتية، الرقابة الإيجابية). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن هناك توافراً كبيراً لمكونات الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية في فلسطين، وجود علاقة طردية بين الرقابة الإدارية وتحقيق التطوير التنظيمي، وأن الرقابة الإدارية مسؤولة عن التغيير الإيجابي في مستوى التطوير التنظيمي .

• دراسة (بوطورة و سمايلي، 2020) بعنوان "تحقيق الرقابة الإستراتيجية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة إسمنت - تبسة". هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة رقابية إستراتيجية حديثة بالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة في متابعة وتقييم إستراتيجية مؤسسة تبسة للإسمنت، من خلال دورها في المقارنة بين الأداء المستهدف والأداء المنجز، واكتشاف مواطن الضعف في الأداء- واتخاذ الإجراءات التصحيحية

اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة تبسة للإسمنت.

- دراسة (مبارك، 2016) بعنوان "الرّقابة الإستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر: دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة". هدفت الدّراسة التّعرف إلى واقع الرّقابة الإستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، وقد توصلت الدّراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن هناك وعياً كبيراً لدى مؤسسات التمويل الأصغر بأهمية تطبيق عملية الرّقابة الإستراتيجية وأن درجة ممارستهم لها كانت عالية جداً، ووجود نظام إداري شفاف لدى مؤسسات التمويل الأصغر، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير بالإجراءات الوقائية لتفادي الوقوع بالأخطاء وبالتالي الحد من هدر الموارد.
- دراسة (بوسطف، 2016) بعنوان "الرّقابة التّنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال: مؤسسة الخبز الصّحي بجيجل أنموذجاً". هدفت هذه الدّراسة التّعرف إلى واقع الرّقابة التّنظيمية في مؤسسة الخبز الصّحية في محافظة جيجل في الجزائر وعلاقتها في تحسين أداء العمال، وقد توصلت الدّراسة إلى أن التّطبيق الصّارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين، وأن تطبيق الأساليب الرّقابية يحدّ من أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى أن المطابقة الدورية للأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف المبكر عن أي انحراف وبالتالي أخذ الإجراءات التّصحيحية بالوقت المناسب.
- دراسة (الفر، 2015) بعنوان "الرّقابة الإستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة". هدفت الدّراسة التّعرف إلى متطلبات الرّقابة الإستراتيجية في كبرى جامعات قطاع غزة، وتبيان دور وأهمية الرّقابة الإستراتيجية، وتوصلت الدّراسة إلى أن الجامعات لديها وفر عال من نظم المعلومات، وقياس الأداء الفعلي يساعد على معرفة مدى عمل الجامعات بالطريقة الصّحيحة وأن معايير قياس الأداء يتم انطلاقاً من رؤية ورسالة الجامعات، كما ويتم بشكل دوري مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له، والنسب المالية هي أكثر أداة مستخدمة لقياس أداء الجامعات يليها الموازنات، ثم بطاقة الأداء المتوازن، ثم أسلوب السيناريوهات،

ثانياً: الدراسات الأجنبية

(Norio and Shuichi,2013)” the role of middle management and management control in health care in Japan”

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الوسطى في تطبيق الرقابة الإدارية ، وأكدت الدراسة أن اشراك الإدارة الوسطى في عملية الرقابة الإدارية لها تأثير كبير على العاملين بشكل إيجابي، والتواصل المستمر معهم وقدرتهم على التأثير على الإدارة العليا، وبالتالي تقليل الصّراع التّنظيمي بين العاملين والمؤسسة ، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، والتفاعل المباشر بين العاملين والإدارة ، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الإدارة الوسطى بتطبيق نظم الرقابة الإدارية للحفاظ على جودة الخدمات الصحية المقدمة وتحقيق السيطرة على الأنشطة المختلفة بين مستويات الإدارة الوسطى والدنيا في المؤسسات الصحية.

(Oigo&Others,2017) “Influence of Strategic Control on Organizational Performance of Mission Hospitals in Kenya”

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الرقابة الإستراتيجية على الأداء التّنظيمي لمستشفيات البعثة في كينيا. وأشارت الدراسة إلى أن هذه المستشفيات تسهم في تقديم 43% من خدمات الرعاية الصحية لأصحاب الدخل المنخفض إلى المتوسط في كينيا. وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة الإستراتيجية تمارس بدرجة عالية في المستشفيات البعثية في كينيا، إلا أنها تواجه تحديات جمة أهمها: التغير السريع وغير المتوقع في بعض الأحيان للقطاع الصحي، بالإضافة إلى أن المنح والتبرعات لهذه المستشفيات ضئيلة جداً وغير ثابتة، وأن تكاليف الرعاية الصحية في تصاعد مستمر، وهناك هجرة كبيرة للكفاءات الطبية خارج البلاد مما كان لهذه التحديات تأثيراً سلبياً على الأداء التّنظيمي لهذه المستشفيات، بالرغم من أن درجة الرقابة الإستراتيجية كانت مرتفعة.

(Mohammed,2014)”The impact of management and strategic control on firm performance In London: an experimental study”

هذه الدراسة بعنوان أثر الرقابة الإدارية والإستراتيجية على أداء الشركات - دراسة تجريبية في لندن، وقد هدفت الدراسة إلى استخراج الأبعاد الخاصة لكل من الرقابة الإدارية والرقابة الإستراتيجية، وتحديد المتغيرات التي تؤثر في المحاسبة الإدارية، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن الرقابة الإدارية ونوع

الصناعة له أثر كبير في هامش الربح والعائد على الأصول، بينما الرقابة الإستراتيجية لها أثر في الوضع التنافسي للشركة، كما كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استخدام الرقابة الإدارية والإستراتيجية، وحجم الشركة، بينما لم يكن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استخدام الرقابة الإدارية والإستراتيجية، والشركات التي تقدم خدمات، أو الشركات التي تقدم منتجات.

"The balanced scorecard as a strategy evaluation tool: the effects of implementation involvement and a causal-chain focus" (Taylor,2010)

هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية، إذ إن الاستخدام الفعال لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى توضيح النقاط المسؤولة عن النجاح في المنظمة، ومسببات النجاح الرئيسية، وبالتالي التأثير الإيجابي في إستراتيجيات وأهداف المنظمة بعيدة المدى، وأوصت الدراسة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن عوضاً عن الطرق التقليدية القديمة في التقييم.

التعقيب على الدراسات السابقة :

في الواقع تعددت الدراسات التي تناولت الرقابة الإدارية والرقابة الإستراتيجية في المؤسسات بوجه عام وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وتتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بفرضية العلاقة الطردية بين الرقابة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث إن وجود نظام رقابة إستراتيجي فعّال يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها المؤسسي بشكل عام، ولقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في بناء الإطار العام للدراسة ومتغيراتها، وساهمت في تعريف المضامين الأساسية وتوضيحها، كما وعززت الإطار النظري لهذه الدراسة كدراسة (الضرا،2015) و(مبارك، 2016) وغيرها. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تركيزها على مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصحي، نظراً لأهمية دور هذا القطاع في سد الفجوة بين عمل الحكومة ومؤسسات القطاع الصحي الخاص في فلسطين وخاصة مع وجود تمويل مركز في هذه الفترة لفلسطين في مجال القطاع الصحي. وأن الدراسة الحالية تعد من أولى الدراسات التي تحاول التعرف إلى واقع الرقابة الإستراتيجية في أحد أهم مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصحي الفلسطيني وهي "جمعية الهلال

الأحمر الفلسطيني" التي تعد أكبر مزودي الخدمة الصحية في فلسطين، كما تحاول الدراسة البحث في أثر الرقابة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي للجمعية قيد الدراسة، وبالتالي سيسهم في مساعدة صناع القرار في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني على تطوير نظم الرقابة الإستراتيجية ووسائلها وتعزيز الأداء المؤسسي فيها، كما تطمح الدراسة إلى تقديم توصيات قد تسهم في إعداد إطار عام لعملية الرقابة والتقييم الإستراتيجي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة. فمن خلال المنهج الوصفي تم وصف واقع الرقابة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وأما من خلال المنهج التحليلي فقد تم دراسة العلاقات السببية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة (الرقابة الإستراتيجي) والتابعة (الأداء المؤسسي)، كما تمت مراجعة أدبيات البحث (الإطار النظري والمفاهيمي)، وتم عرض موجز للدراسات السابقة ذات العلاقة، والتي أسهمت في تشخيص المشكلة البحثية، وتحديد متغيرات الدراسة؛ مما ساعد في تصميم الاستبانة وصياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها. وقد تم تفريغ الاستبانات المستقاة من عينة الدراسة من الميدان بعد استيفائها وتم تحليلها، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS-26)؛ وتم توظيف النماذج الإحصائية الأنسب وتم تفسير المؤشرات الإحصائية المتحصل عليها واشتقاق المضامين الإدارية والإستراتيجية منها.

مجتمع الدراسة والعينة:

يشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني الذين لهم علاقة مباشرة بالرقابة الإستراتيجية في الجمعية ولديهم القدرة على تقديم المعلومات ذات العلاقة، وهم: أعضاء الهيئة الإدارية، المديرين، ورؤساء الأقسام وتم استثناء تلك الفئات من قطاع غزة نظراً لصعوبة السيطرة على عملية التوزيع والاستقصاء من هناك، إذ بلغ عدد أفراد العينة المستجوبة 150 مفردة، تم استهدافهم جميعاً، حيث تم اعتماد 130 استبانة بعد استبعاد 20 منها لعدم استيفائها لشروط التحليل.

حدود البحث ومحدداته :

الحدود البشرية: يشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني الذين لهم علاقة مباشرة بالرقابة الاستراتيجية في الجمعية ولديهم القدرة على تقديم المعلومات ذات العلاقة، وهم: أعضاء الهيئة الإدارية، المديرين، ورؤساء الأقسام.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على المقر الرئيس لجمعية الهلال الاحمر وفروعها في الضفة الغربية، وتم استثناء قطاع غزة نظراً لصعوبة السيطرة على عملية التوزيع والاستقصاء من هناك.

الحدود الزمانية: تتحدد الفترة الزمنية للبحث في الفترة الممتدة من كانون الثاني/2022 الى أغسطس من العام ذاته.

الحدود الموضوعية (المتغيراتية): يتحدد البحث بمتغيرين رئيسين ، الاول مستقل وهو الرقابة الاستراتيجية والثاني تابع ويتمثل في الاداء المؤسسي. أدوات الدراسة :

تم اعتماد أداة رئيسة في البحث وهي الاستبانة، والتي اشتقت متغيراتها الرئيسة والفرعية من الأدبيات ذات العلاقة. تكونت الاستبانة في جزئها الأول من مجموعة من الفقرات الديموغرافية، وفي جزئها الثاني تكونت من مجالين رئيسين هما :

1. مجال الرقابة الإستراتيجية، ويحتوي خمسة أبعاد رئيسة هي: المعايير الإستراتيجية، قياس الأداء الفعلي، التقييم الإستراتيجي، نظم المعلومات الإدارية، أساليب الرقابة الإستراتيجية.

2. مجال الأداء المؤسسي، ويعكس رضا العاملين، والمتعاملين والمجتمع وبعض المؤشرات الأدائية الرئيسة.

صدق أداة الدراسة وثباتها :

صدق الأداة: الصدق هو أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه، أي أن تقيس فعلاً الوظيفة التي يفترض أن تقيسها، وقد تم عرض أداة الدراسة على عدد من ذوي الاختصاص والخبرة (وعددهم 12 خبير ومختص) للتحقق من صلاحية الفقرات وانتمائها إلى المجال المعني، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من حيث حذف بعض المتغيرات

والتركيز على البعض الآخر. إضافة إلى تعديل بعض فقرات الاستبانة، وإضافة فقرات أخرى ذات علاقة :
 ثبات الأداة :

يقصد به أن يعطي المقياس النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها، في الظروف نفسها، وقد تم قياسه باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). وتم حساب معامل الثبات باستخدام برنامج SPSS-26 الذي من خلاله يحسب معامل التمييز لكل فقرة، وحذف الفقرة الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب. وفيما يلي نتائج اختبار كرونباخ ألفا للمقياس كما يظهر في جدول رقم (1) :

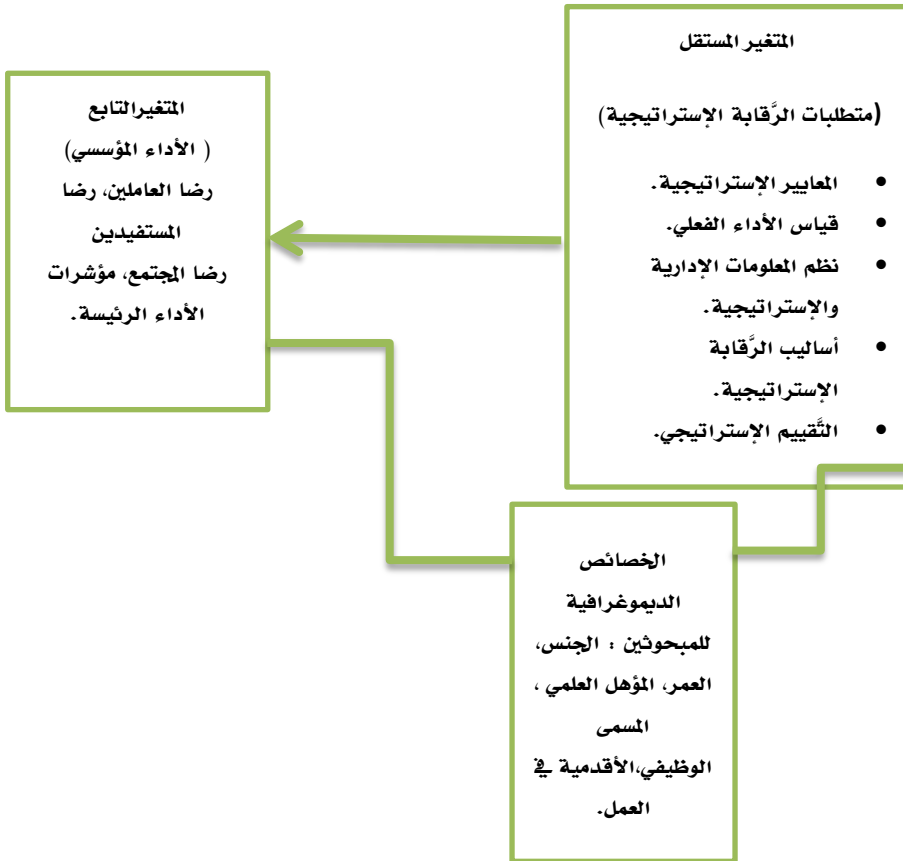
جدول رقم (1): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لفحص ثبات المقياس المستخدم في الدراسة

المجال/ البعد	التكرار	النسبة المئوية (%)	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
البعد الأول: المعايير الإستراتيجية	130	100.0	9	.9380
	0	0.0		
	130	100.0		
البعد الثاني: قياس الأداء الفعلي	130	100.0	6	.8970
	0	0.0		
	130	100.0		
البعد الثالث: التقييم الإستراتيجي	130	100.0	13	.9670
	0	0.0		
	130	100.0		
البعد الرابع: نظم المعلومات الإدارية	130	100.0	7	.8310
	0	0.0		
	130	100.0		
البعد الخامس: أساليب الرقابة الإستراتيجية	130	100.0	20	.9620
	0	0.0		
	130	100.0		
الدرجة الكلية لمجال الرقابة الإستراتيجية	130	100.0	55	.9830
	0	0.0		
	130	100.0		
المجال الثاني: الأداء المؤسسي	130	100.0	18	.9360
	0	0.0		
	130	100.0		
الدرجة الكلية لمقياس الدراسة	130	100.0	73	.9840
	0	0.0		
	130	100.0		

تشير النتائج في جدول رقم (1)، أن قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) للمقياس ككل بلغت 0.984، وهي قيمة مرتفعة وتدل على درجة ثبات كبيرة لمقياس الدراسة، كما أن قيمة معامل الثبات كانت مرتفعة لِمجال الرقابة الإستراتيجية وبلغت 0.983 وبلغت قيمة معامل الثبات لِمجال الأداء المؤسسي 0.936، هذه المعاملات جميعها تدل على ثبات كبير جداً لمقياس أداة الدراسة، مما يؤكد بإمكانية تعميم النتائج المتحصل عليها على المجتمع المبحوث.

أنموذج الدراسة:

يشمل النموذج مخططاً يوضح المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة، والمتغيرات الديمغرافية، ويوضح كذلك اتجاه العلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة.



المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد إلى الأدبيات ذات العلاقة

المعالجات الإحصائية

بعد عملية جمع البيانات، تم ترميز الاستبانات وادخالها إلى الحاسوب، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-26) لمعالجة البيانات، واستخراج النتائج، والإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- التوزيع التكراري والنسبي (Frequencies and Percentages) للتعرف على توزيعات عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Descriptive Statistics) للإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات مقياس الأداة البحثية.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and multi Linear Regression) لاختبار أثر تطبيق الرقابة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

ولقياس استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert Scale)، وذلك كما هو مبين في جدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2): درجة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1

ولتحديد درجة الموافقة (مقياس التصحيح) تم تحديد خمسة مستويات كما يلي:

جدول رقم (3): مستويات التصحيح لمقياس الدراسة

فئة الوسط الحسابي	خيار الموافقة	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1 - 1.8	لا أوافق بشدة	20.0% - 36.0%	منخفضة جداً
1.81 - 2.61	لا أوافق	36.1% - 52.2%	منخفضة
2.62 - 3.42	محايد	52.3% - 68.4%	متوسطة
3.43 - 4.23	أوافق	68.5% - 84.6%	مرتفعة
4.24 - 5	أوافق بشدة	84.7% - 100%	مرتفعة جداً

خصائص عينة الدراسة :

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

جدول (4): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الفترة	العدد	النسبة (%)
ذكر	79	60.8
أنثى	51	39.2
المجموع	130	100.0

يتبين من النتائج في جدول رقم (4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور (60.8%)، فيما كانت نسبة الإناث 39.2%، ولعل ذلك يعكس التوزيع الطبيعي لعدد الذكور مقابل الإناث في القطاع الصحي، وأن للإناث حضوراً وافرأ في القطاع الصحي الفلسطيني.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية :

جدول (5): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفترة	العدد	النسبة (%)
30 سنة فأقل	9	6.9
من 31 إلى 40	45	34.6
من 41 إلى 50	34	26.2
أكبر من 50	42	32.3
المجموع	130	100.0

يلاحظ من النتائج في جدول رقم (5) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة يتركزون في الفئة العمرية (من 31 إلى 40) سنة من إجمالي أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت 34.6%، تليها الفئة العمرية (أكبر من 50) سنة بنسبة بلغت 32.3%، فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة بلغت 6.9%؛ مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يتركزون في الفترة العمرية التي تزيد عن 31 سنة. البيانات في الجدول أعلاه تشير إلى أن 68% من العاملين هم بعمر 50 سنة فأقل، مما

يؤكد أن الغالبية العظمى من العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني هم من فئة الشباب.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (6): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفئة	العدد	النسبة (%)
دبلوم فما دون	7	5.4
بكالوريوس	74	56.9
دراسات عليا	49	37.7
المجموع	130	100.0

يظهر من النتائج في جدول رقم (6) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة بلغت 56.9%، فيما جاء حملة درجات الدراسات العليا في المرتبة الثانية بنسبة بلغت 37.7%، وفي المرتبة الأخيرة جاء حملة دبلوم فما دون بنسبة بلغت 5.4%. هذه المؤشرات تؤكد على أن الغالبية العظمى من العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (94.6%) هم من ذوي الدرجات العلمية، سواء بكالوريوس أو دراسات عليا مما يؤكد على مدى نضوج العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل في جمعية الهلال الأحمر:

جدول (7): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في الجمعية

الفئة	العدد	النسبة (%)
5 سنوات فأقل	17	13.1
من 6 إلى 10 سنوات	34	26.2
11 إلى 15 سنة	23	17.7
16 سنة فأكثر	56	43.1
المجموع	130	100.0

يتبين من النتائج في جدول رقم (7) أن النسبة الأعلى من أفراد العينة عملوا لفترة تزيد عن 16 سنة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وجاءت هذه النسبة 43.1%، فيما جاء في المرتبة الثانية من عملوا لمدة بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت

26.2%، وفي المرتبة الثالثة جاء من عملوا لمدة 11 إلى 15 سنة بنسبة بلغت 17.7%، وفي المرتبة الأخيرة جاء من عملوا لفترة 5 سنوات فأقل بنسبة بلغت 13.1%. النتائج أعلاه تؤشر إلى أن ما نسبته 60.8% من العاملين في الجمعية هم بخبرة عمل تزيد عن 11 سنة مما يؤكد أن العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني هم من ذوي الخبرات والقابليات الواسعة.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (8): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الفئة	العدد	النسبة (%)
عضو هيئة إدارية	41	31.5
مدير	36	27.7
رئيس قسم	53	40.8
المجموع	130	100.0

كما تظهر النتائج في جدول رقم (8) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة (رئيس قسم) وبلغت 40.8%، وجاء في المرتبة الثانية الأفراد ضمن فئة (عضو هيئة إدارية) بنسبة بلغت 31.5%، وفي المرتبة الأخيرة جاء الأفراد من فئة (مدير) وبلغت نسبتهم 27.7%. هذه النتائج تؤشر إلى أن العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني هم من الفئات الإدارية العليا والتي تؤهلهم لإدارة الجمعية استراتيجياً والمساهمة في صنع القرارات الاستراتيجية فيها. مناقشة تساؤلات الدراسة وتحليلها

1.2.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس: ما أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها

الخمسة مجتمعة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟ يمكن الإجابة عن هذا التساؤل من خلال استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كما يلي:

جدول رقم (9) : تحليل الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر الرقابة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

معاملات الانحدار (B)			تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج			
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	(R)
.000	6.98	1.185	الحد الثابت	0.00	4224.6	3.60	4.60	80.0
.000	9914.	1.70	الرقابة الإستراتيجية					

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (9) أن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت 64.0% أي أن 64.0% من التغيرات أو التباينات في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) يتم تفسيرها من خلال التغيرات أو التباينات في المتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية)، وأن 36.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش (أخطاء عشوائية أو متغيرات خارج اطار سيطرة الباحثان)، كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adjusted R²) ما نسبته 63.0% وهي نسبة مرتفعة وتدل على قوة تفسيرية جيدة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج في جدول رقم (9) أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي 0.00 وهي أقل من مستوى الثقة المفترض. كما جاءت نسبة الدلالة لمعاملات الانحدار أقل من 0.05، وعليه نؤكد وجود أثر للرقابة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها، وأظهرت قيمة معامل متغير الرقابة الإستراتيجية (B) أن اهتمام الجمعية بالرقابة الإستراتيجية بدرجة معيارية واحدة سيؤدي إلى ارتفاع في الأداء المؤسسي بما نسبته 0.71%، وبالتالي تستنتج الباحثان وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق الرقابة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. هذه النتائج تؤكد أن ممارسة الرقابة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة مجتمعة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان لها كبير الأثر في تحسين الأداء المؤسسي في الجمعية.

النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية :

1. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

ما واقع الرقابة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المعايير الإستراتيجية، قياس الأداء الضعلي، نظم المعلومات الإدارية، أساليب الرقابة الإستراتيجية، التقييم الإستراتيجي) في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟ لغرض الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول، فقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات المجال الأول: الرقابة الإستراتيجية، وأبعاده الخمسة كما يلي:

الدرجة الكلية للمجال الأول (الرقابة الإستراتيجية)

جدول رقم (10): تحليل مؤشرات مجال الرقابة الإستراتيجية (المجال الكلي)

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
المجال الاول: الرقابة الإستراتيجية	130	3.53	0.66	70.6%	مرتفعة

بلغت نسبة الموافقة للدرجة الكلية لمجال الرقابة الإستراتيجية 70.6%، ومتوسط حسابي بلغ 3.53، وهي تؤشر إلى درجة مرتفعة من موافقة أفراد عينة الدراسة على أن جمعية الهلال الأحمر تمارس الرقابة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة في عملها. البعد الأول: المعايير الإستراتيجية:

جدول رقم (11): تحليل مؤشرات بُعد المعايير الإستراتيجية ضمن مجال الرقابة

الإستراتيجية

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تمتاز معايير الرقابة الإستراتيجية في الجمعية بالمرونة وتراعي التغيرات في البيئة المحيطة.	130	3.67	0.94	73.4%	مرتفعة
2	تمتاز معايير الرقابة بأنها قابلة للقياس.	130	3.66	0.90	73.2%	مرتفعة
3	تعتمد الجمعية المعايير النوعية للرقابة على أدائها الإستراتيجي (مثال: رضى المستفيدين، المبادرة والمبادأة من العاملين، الشكاوى والتظلمات)	130	3.65	0.99	73.1%	مرتفعة
4	تحاكي معايير الرقابة الإستراتيجية الأهداف الإستراتيجية للجمعية.	130	3.65	0.99	73.1%	مرتفعة

5	تمتاز معايير الرقابة الإستراتيجية في الجمعية بالمصادقية.	130	3.65	0.94	73.1%	مرتفعة
6	يوجد معايير رقابة استراتيجية معروفة لدى العاملين في الجمعية.	130	3.63	0.99	72.6%	مرتفعة
7	تعتمد الجمعية المعايير الكمية للرقابة على أداؤها الإستراتيجي) مثال: الإيراد من الخدمة، تكلفة الخدمة، حصة الجمعية من السوق الصحي... وغيرها)	130	3.53	1.00	70.6%	مرتفعة
8	تعتمد الجمعية معايير خاصة لتقويم أداء المدراء الإستراتيجيين لديها (مجلس الإدارة والإدارة العليا بما فيها رئيس الجمعية)	130	3.42	1.05	68.5%	مرتفعة
9	يتم مراجعة معايير الرقابة الإستراتيجية باستمرار.	130	3.25	0.95	65.1%	متوسطة
	البعد الأول: المعايير الإستراتيجية	130	3.57	0.80	71.4%	مرتفعة

بلغت نسبة الموافقة للدرجة الكلية لبعد المعايير الإستراتيجية ضمن مجال الرقابة الإستراتيجية 71.4%، وهي تؤشر إلى درجة مرتفعة من موافقة أفراد عينة الدراسة على أن جمعية الهلال الأحمر تطبق المعايير الإستراتيجية في عملها، وكانت أعلى درجة موافقة للفقرة رقم 1 التي تنص على: (تمتاز معايير الرقابة الإستراتيجية في الجمعية بالمرونة وتراعي التغيرات في البيئة المحيطة)، بنسبة موافقة بلغت 73.4%، ومتوسط حسابي 3.67 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن معايير الرقابة الإستراتيجية المستخدمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني مرنة وتحاكي التغيرات البيئية خاصة في ظل بيئة عمل فلسطينية متقلبة وعنيفة وغير مستقرة، وحصلت الفقرة رقم 9 والتي تنص على: (يتم مراجعة معايير الرقابة الإستراتيجية باستمرار) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 65.1%، ووسط حسابي 3.25 وهو أقل متوسط حسابي ضمن الفقرات في البعد الأول من أبعاد الرقابة الإستراتيجية، وهذا يؤكد افتقار الجمعية إلى المتابعة والمراجعة الدورية للمعايير الإستراتيجية المستخدمة وذلك لضمان استخدام المعايير الأمثل والأكثر ملائمة لقياس الأداء الإستراتيجي.

البعد الثاني: قياس الأداء الفعلي

جدول رقم (12): تحليل مؤشرات بُعد قياس الأداء الفعلي ضمن مجال الرقابة

الإستراتيجية

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تقيس الجمعية أدائها الفعلي في ضوء معايير الرقابة الإستراتيجية المعتمدة.	130	3.65	0.90	73.1%	مرتفعة
2	يتم قياس الأداء بهدف تحديد مواطن التحسين والتطوير الضرورية في العمل.	130	3.59	0.95	71.8%	مرتفعة
3	يوجد مجالات قياس أداء محدّدة في الجمعية يتم الاعتماد عليها.	130	3.45	0.84	69.1%	مرتفعة
4	عملية قياس الأداء بعيدة عن المزاجية والحكم الشخصي.	130	3.35	0.95	66.9%	متوسطة
5	يتم مراجعة عملية قياس الأداء في الجمعية بشكل دوري.	130	3.21	0.90	64.2%	متوسطة
6	يوجد وحدة إدارية مختصة في الجمعية مهمتها القيام بعملية قياس الأداء.	130	3.16	0.98	63.2%	متوسطة
	البعد الثاني: قياس الأداء الفعلي	130	3.40	0.75	68.1%	متوسطة

بلغت نسبة الموافقة للدرجة الكلية لبعد قياس الأداء الفعلي ضمن مجال الرقابة الإستراتيجية 68.1%، وهي تؤشر إلى درجة متوسطة من موافقة أفراد عينة الدراسة على أن جمعية الهلال الأحمر تطبق معيار قياس الأداء الفعلي في عملها، وكانت أعلى درجة موافقة للفقرة رقم 1 التي تنص على: (تقيس الجمعية أدائها الفعلي في ضوء معايير الرقابة الإستراتيجية المعتمدة)، بنسبة موافقة بلغت 73.1%، ومتوسط حسابي 3.65 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، ويفسر الباحثان ذلك في أنه من الصعب بمكان قياس الأداء الفعلي للخدمات الصحية دون وجود معايير واضحة ومحدّدة يتم الاعتماد عليها في عملية قياس الأداء الفعلي، وحصلت الفقرة رقم 6 والتي تنص على: (يوجد وحدة إدارية مختصة في الجمعية مهمتها القيام بعملية قياس الأداء) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 63.2%، ووسط حسابي 3.16 وهو أقل متوسط حسابي ضمن الفقرات في البعد الثاني من أبعاد الرقابة الإستراتيجية، ويعزو الباحثان ذلك

إلى افتتار جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني لوجود وحدة إدارية مختصة للقيام بعملية قياس الأداء الفعلي، وإنما تقوم كل وحدة إدارية بعملية قياس الأداء الفعلي الخاصة بها، وأن دائرة الرقابة والتدقيق في الجمعية هي التي يناط بها قياس المؤشرات الأدائية الرئيسة فيها.

البعد الثالث: التقييم الإستراتيجي

جدول رقم (13): تحليل مؤشرات بُعد التقييم الإستراتيجي ضمن مجال الرقابة

الإستراتيجية

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تحرص الجمعية الرقابة على الأنشطة الحيوية المسؤولة بشكل كبير عن نجاح الجمعية.	130	3.75	0.87	74.9%	مرتفعة
2	تتخذ الجمعية الإجراءات التصحيحية مباشرة بعد اكتشاف الانحرافات عن الأداء المخطط.	130	3.62	0.91	72.5%	مرتفعة
3	تقيم الجمعية مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.	130	3.58	0.85	71.5%	مرتفعة
4	تهتم الجمعية بالنتائج والوسائل معاً عند الرقابة على الأداء الإستراتيجي.	130	3.55	0.89	71.1%	مرتفعة
5	تعمل الجمعية على تعزيز الجوانب الإيجابية التي أدت إلى الأداء المرغوب.	130	3.52	0.90	70.5%	مرتفعة
6	تستفيد الجمعية من عملية التقييم الإستراتيجي في وضع الخطط المستقبلية للجمعية.	130	3.52	0.95	70.3%	مرتفعة
7	يتبع عملية التقييم الإستراتيجي إجراءات إدارية محددة (ثواب وعقاب ومتابعة).	130	3.51	0.92	70.2%	مرتفعة
8	يسهم نظام التقييم الإستراتيجي في الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها.	130	3.50	0.87	70.0%	مرتفعة
9	تمتاز عملية التقييم الإستراتيجي بالمرونة في مواجهة المتغيرات الخارجية.	130	3.48	0.92	69.5%	مرتفعة
10	تتابع الجمعية القرار الإستراتيجي بعد تنفيذه لمعالجة الإشكالات إن وجدت.	130	3.46	0.90	69.2%	مرتفعة
11	تحرص اجمعية على خلق حالة من الانسجام بين مختلف الأنشطة عند ممارسة التقييم الإستراتيجي.	130	3.45	0.85	69.1%	مرتفعة

مرتفعة	68.5%	1.00	3.42	130	12	تتحقق الجمعية من مدى انخراط المدراء الإستراتيجيين في الإدارة الإستراتيجية للجمعية.
متوسطة	66.9%	1.04	3.35	130	13	يشارك العاملون في عملية التقييم الإستراتيجي في الجمعية.
مرتفعة	70.3%	0.78	3.52	130		البعد الثالث: التقييم الإستراتيجي

بلغت نسبة الموافقة للدرجة الكلية لبعء التقييم الإستراتيجي ضمن مجال الرقابة الإستراتيجية 70.3%، وهي تؤشر إلى درجة مرتفعة من موافقة أفراد عينة الدراسة على أن جمعية الهلال الأحمر تطبق معيار التقييم الإستراتيجي في عملها، وكانت أعلى درجة موافقة للفقرة رقم 1 التي تنص على: (تحرص الجمعية الرقابة على الأنشطة الحيوية المسؤولة بشكل كبير عن نجاح الجمعية)، بنسبة موافقة بلغت 74.9%، ومتوسط حسابي 3.75 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، ويعزى ذلك إلى اهتمام جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بالرقابة على الأنشطة الحيوية كون أن نجاح هذه الأنشطة يضمن نجاح الأنشطة الأخرى وخاصة تلك المرتبطة بها، تلتها الفقرة رقم 2 والتي تنص على: (تتخذ الجمعية الإجراءات التصحيحية مباشرة بعد اكتشاف الانحرافات عن الأداء المخطط) بنسبة موافقة بلغت 72.5%، ومتوسط حسابي 3.62، ويعزى الباحثان ذلك إلى المتابعة الدورية من قبل الجمعية والقيام بعملية التقييم في جميع المراحل (الرقابة القبليّة، الرقابة المتزامنة، والرقابة البعديّة) للكشف المبكر عن الانحراف عن الأداء المخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وهذا يتوافق مع دراسة (الفرا، 2015) بضرورة القيام بعملية التقييم الإستراتيجي بشكل دوري للكشف عن أي انحرافات ومعالجتها باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، وحصلت الفقرة رقم 13 والتي تنص على: (يشارك العاملون في عملية التقييم الإستراتيجي في الجمعية) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 66.9%، ووسط حسابي 3.35 وهو أقل متوسط حسابي ضمن الفقرات في البعد الثالث من أبعاد الرقابة الإستراتيجية، ويفسر الباحثان ذلك إلى عدم قيام العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بالمشاركة الفعالة في عملية التقييم الإستراتيجي واقتصارها على المدراء

الإستراتيجيين في الجمعية والمدراء في المستويات الإدارية الأعلى، وهذا يتعارض مع مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين والذي أكدت عليه دراسة (مبارك، 2016) والتي اعتبرت مشاركة العاملين في عملية التقييم الإستراتيجي ذات أهمية قصوى لانجاح برنامج الرقابة على الأداء الإستراتيجي في المؤسسات.

البعد الرابع: نظم المعلومات الإدارية

جدول رقم (14): تحليل مؤشرات بُعد نظم المعلومات الإدارية ضمن مجال الرقابة

الإستراتيجية

الرقم	العبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	يوفر نظام المعلومات الإدارية لدى الجمعية التقارير اللازمة عند الطلب.	130	3.79	0.69	75.8%	مرتفعة
2	يتوفر لدى الجمعية نظام أمن لعدم اختراق أنظمة المعلومات وحماية البيانات.	130	3.74	0.89	74.8%	مرتفعة
3	لدى الجمعية طاقم بشري مختص بنظم المعلومات الإدارية.	130	3.74	0.73	74.8%	مرتفعة
4	تعمل الجمعية على تطوير نظم المعلومات الإدارية لديها باستمرار.	130	3.69	0.82	73.8%	مرتفعة
5	تتحقق الجمعية من مدى ملائمة النظم المعلوماتية المعتمدة لديها.	130	3.59	0.86	71.8%	مرتفعة
6	لدى الجمعية نظام يوفر المعلومات اللازمة لعملية الرقابة الإستراتيجية.	130	3.56	0.89	71.2%	مرتفعة
7	يوفر نظام المعلومات في الجمعية بيانات عن البيئة الخارجية مما يسهم في التنبؤ في التغيرات البيئية.	130	3.48	0.84	69.7%	مرتفعة
	البعد الرابع: نظم المعلومات الإدارية	130	3.66	0.58	73.1%	مرتفعة

بلغت نسبة الموافقة للدرجة الكلية لبعد نظم المعلومات الإدارية ضمن مجال الرقابة الإستراتيجية 73.1%، وهي تؤشر إلى درجة مرتفعة من موافقة أفراد عينة الدراسة على أن جمعية الهلال الأحمر تطبق نظم المعلومات الإدارية في عملها بوجه عام وفي الرقابة على أدائها الإستراتيجي بوجه خاص، وكانت أعلى درجة موافقة للفقرة رقم 1 التي تنص على: (يوفر نظام المعلومات الإدارية لدى الجمعية التقارير اللازمة عند الطلب)، بنسبة موافقة بلغت 75.8%، ومتوسط حسابي 3.79 وهو الأعلى بين

المتوسطات لهذا البعد، ونستنتج من ذلك أن هناك نظام معلومات محوسب يمد الجمعية بالبيانات والمعلومات اللازمة والتقارير عند الحاجة إليها لغرض تصويب الأداء والحكم على مدى تطوره، وكذلك اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية ووضع سياسات العمل الأنسب.

البعد الخامس: أساليب الرقابة الإستراتيجية

جدول رقم (15): تحليل مؤشرات بُعد أساليب الرقابة الإستراتيجية ضمن مجال

الرقابة الإستراتيجية

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تهتم الجمعية بشكاوى المستفيدين للتحقق من جودة الخدمة المقدمة.	130	3.88	0.89	77.5%	مرتفعة
2	تراقب الجمعية على أدائها المالي	130	3.82	0.89	76.3%	مرتفعة
3	تعتمد الجمعية السجلات للتأكد من حسن سير العمل فيها.	130	3.72	0.89	74.3%	مرتفعة
4	تستخدم الجمعية التقارير للتحقق من أدائها الإستراتيجي.	130	3.67	0.86	73.4%	مرتفعة
5	تتعامل الجمعية مع وحداتها الإدارية كمراكز مسؤولية كي تحاسبها على نتائج أعمالها.	130	3.65	0.82	72.9%	مرتفعة
6	تقيس الجمعية رضا المستفيدين من خدماتها	130	3.61	0.83	72.2%	مرتفعة
7	تشجع الجمعية أسلوب الرقابة الذاتية على الأداء من قبل العاملين أنفسهم.	130	3.60	0.90	72.0%	مرتفعة
8	تعتمد الجمعية الموازنات كأداة للرقابة الإستراتيجية.	130	3.57	0.91	71.4%	مرتفعة
9	تهتم الجمعية بشكاوى العاملين وتظلماتهم لتحسين الاداء.	130	3.55	0.92	70.9%	مرتفعة
10	تراقب الجمعية على كفاءة العمليات الداخلية لديها	130	3.54	0.83	70.8%	مرتفعة
11	تعتمد الجمعية أسلوب التفتيش للتأكد من سلامة الإجراءات المتبعة عند التنفيذ الإستراتيجي.	130	3.53	0.93	70.6%	مرتفعة
12	تعتمد الجمعية الوسائل الرقابية الأنسب لكل مرحلة من مراحل تنفيذ الإستراتيجية.	130	3.51	0.89	70.2%	مرتفعة
13	تعتمد الجمعية أداة الملاحظة للرقابة في جميع المستويات الإدارية.	130	3.50	0.86	70.0%	مرتفعة

14	تعتمد الجمعية أسلوب التّغذية الرّاجعة في كل مراحل تقديم الخدمة.	130	3.41	0.97	68.2%	متوسطة
15	تقيس الجمعية قدرة العاملين على التعلم والتطور المستمر	130	3.39	0.94	67.8%	متوسطة
16	تعتمد الجمعية منح الإدارة بالأهداف لضمان تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية.	130	3.39	0.99	67.8%	متوسطة
17	تستخدم الجمعية نظام ERP (التّخطيط لموارد المنظمة) للرقابة على الأداء العام لديها.	130	3.34	1.00	66.8%	متوسطة
18	يتوفر لدى الجمعية نظام اتصال فعال للرقابة على الأداء الإستراتيجي.	130	3.31	0.89	66.2%	متوسطة
19	تعتمد الجمعية أسلوب السيناريوهات كأداة للرقابة الإستراتيجية.	130	3.25	0.93	65.1%	متوسطة
20	تعتمد الجمعية أدوات رقابة استراتيجية عصرية.	130	3.18	0.97	63.5%	متوسطة
	البعد الخامس: أساليب الرّقابة الإستراتيجية	130	3.52	0.69	70.4%	مرتفعة

بلغت نسبة الموافقة للدرجة الكلية لبعده أساليب الرّقابة الإستراتيجية ضمن مجال الرّقابة الإستراتيجية 70.4%، وهي تؤشر إلى درجة مرتفعة من موافقة أفراد عينة الدّراسة على أن جمعية الهلال الأحمر تطبق أساليب الرّقابة الإستراتيجية المتاحة في عملها، وكانت أعلى درجة موافقة للفقرة رقم 1 التي تنص على: (تهتم الجمعية بشكاوى المستفيدين للتحقق من جودة الخدمة المقدمة)، بنسبة موافقة بلغت 77.5%، ومتوسط حسابي 3.88 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، ونستنتج هنا أن هناك اهتمام كبير جداً توليه الجمعية لشكاوى المستفيدين للتأكد من جودة الخدمة المقدمة، وهذا ما نلمسه جلياً في الخدمات التي تقدمها فروع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، مما يؤكد اهتمام جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني على تقديم أفضل وأجود الخدمات الصحيّة للمواطنين، وحرص الجمعية على أن تكون الأخطاء الطبية في مستواها الأدنى ووفق النسب الدولية، وهذا ما يتضارب مع نتيجة دراسة (عمر، 2014) المعنونة "أثر نظم الرّقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحيّة : دراسة ميدانية في مستشفى البشير" والتي توصلت إلى وجود ضعف في نظام الرّقابة على نوعية وجودة الخدمات المقدمة للمرضى وتقصير العاملين لأداء واجباتهم

والتأخير عن وقت تقديم الخدمة للمرضى مما تسبب بنزاعات مستمرة بين المرضى وذويهم مع العاملين بالمستشفى، وارتفاع عدد الشكاوى المقدمة، وكل ذلك ناتج عن عدم وجود نظام رقابي فعال مما أثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى البشير. كما جاءت الفقرة رقم 2 والتي تنص على: (تراقب الجمعية على أدائها المالي) بنسبة موافقة بلغت 76.3%، ومتوسط حسابي 3.82، أي أن الجمعية تولي اهتماماً كبيراً للأساليب التقليدية في الرقابة الإستراتيجية وتحديد الأداء المالي منها. وهنا يوصي الباحثان ضرورة استخدام الجمعية طرق أكثر حداثة وعصرية في عملية الرقابة الإستراتيجية والتي أوصى بها (Tayler,2010) في دراسته بعنوان The balanced scorecard as a strategy evaluation tool: the effects of implementation involvement and a causal-chain focus. إذ أوصت هذه الدراسة بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، بمعاييرها المالية وغير المالية عوضاً عن الطرق الرقابية التقليدية وخاصة المالية منها في التقييم، وأكد على أن الاستخدام الفعال لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى توضيح النقاط المسؤولة عن النجاح في المنظمة ومسببات النجاح الرئيسة وبالتالي التأثير الايجابي على استراتيجيات المنظمة وأهدافها بعيدة المدى. وحصلت الفقرة رقم 20 والتي تنص على: (تعتمد الجمعية أدوات رقابية استراتيجية عصرية) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 63.5%، ووسط حسابي 3.18 وهو أقل متوسط حسابي ضمن الفقرات في البعد الخامس من أبعاد الرقابة الإستراتيجية، تلتها الفقرة رقم 19 والتي تنص على: (تعتمد الجمعية أسلوب السيناريوهات كأداة للرقابة الإستراتيجية) بنسبة موافقة بلغت 65.1% ووسط حسابي بلغ 3.25، وهذا ما يؤكد النتيجة التي حصلت عليها الفقرة (تراقب الجمعية على أدائها المالي) بموافقة بنسبة عالية وصلت إلى 76%. وهذا ما يؤكد أن الجمعية ما زالت تستخدم الطرق والأساليب التقليدية في الرقابة الإستراتيجية وعدم اعتماد أدوات الرقابة العصرية وخاصة أساليب مثل التغذية الراجعة، الإدارة بالأهداف، نظام ERP، نظم الاتصال الفعالة، أسلوب السيناريوهات وغيرها من أساليب الرقابة الإستراتيجية التي أثبتت نجاحها في الرقابة على الأداء الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

ما واقع الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

لغرض الإجابة على السؤال الفرعي الثاني فقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للموافقة ودرجة الموافقة للمجال الثاني: الأداء المؤسسي كما يلي:

جدول رقم (16): تحليل مؤشرات مجال الأداء المؤسسي

الرقم	العبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تقدم الجمعية خدماتها لجميع فئات المجتمع دون استثناء.	130	4.05	0.85	81.1%	مرتفعة
2	سأهت الجمعية في تحسين نوعية الحياة الصحية للمجتمع.	130	3.98	0.75	79.7%	مرتفعة
3	تعززت مساهمة الجمعية بمسؤوليتها المجتمعية.	130	3.85	0.76	77.1%	مرتفعة
4	تعززت العلاقات مع المؤسسات الأخرى العاملة في القطاع الصحي.	130	3.85	0.76	77.1%	مرتفعة
5	تستجيب الجمعية سريعاً لمتطلبات متلقي الخدمة لديها.	130	3.85	0.90	76.9%	مرتفعة
6	تعززت الفرص التمويلية (الحلية والخارجية) للجمعية.	130	3.82	0.77	76.3%	مرتفعة
7	استطاعت الجمعية توسعة قاعدة المستفيدين من خدماتها.	130	3.78	0.84	75.7%	مرتفعة
8	هناك تحسن في صورة الجمعية وسعتها لدى المجتمع.	130	3.77	0.79	75.4%	مرتفعة
9	تعمل الجمعية على تخفيض تكاليف خدماتها بشكل لا يؤثر على جودتها.	130	3.73	0.97	74.6%	مرتفعة
10	استطاعت الجمعية تقديم خدمات صحية أوسع للمجتمع.	130	3.70	0.79	74.0%	مرتفعة
11	تتطابق الخدمات المقدمة من الجمعية مع معايير الجودة المحددة لها.	130	3.68	0.76	73.7%	مرتفعة
12	هناك مستوى عالٍ من الرضا لدى متلقي الخدمة من الجمعية.	130	3.63	0.81	72.6%	مرتفعة
13	استطاعت الجمعية ومن خلال نظام الرقابة المعتمد أن تحافظ على زبائننا الحاليين.	130	3.61	0.85	72.2%	مرتفعة
14	انخفضت نسبة تغيب العاملين عن العمل في الجمعية.	130	3.59	0.90	71.8%	مرتفعة
15	انخفضت نسبة الشكاوى من الجمعية وخدماتها.	130	3.48	0.83	69.5%	مرتفعة
16	تستغل الجمعية مواردها المالية المتاحة بشكل كفو.	130	3.47	0.99	69.4%	مرتفعة
17	انخفضت نسبة دوران العمل في الجمعية.	130	3.33	0.84	66.6%	متوسطة
18	هناك مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجمعية.	130	3.17	0.92	63.4%	متوسطة
	المجال الثاني: الأداء المؤسسي	130	3.69	0.58	73.7%	مرتفعة

بلغت نسبة الموافقة للدرجة الكلية لِمجال الأداء المؤسسي 73.7%، وهي تُؤشر إلى درجة مرتفعة من موافقة أفراد عينة الدّراسة على أن الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر كان بمستوى مرتفع، وهذا ناتج بشكل كبير عن نظم وأساليب وأدوات الرّقابة الإستراتيجية المعتمدة لدى الجمعية ، وكانت أعلى درجة موافقة للفقرة رقم 1 والتي تنص على: (تقدم الجمعية خدماتها لجميع فئات المجتمع دون استثناء)، بنسبة موافقة بلغت 81.1%، ومتوسط حسابي 4.05 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جمعية الهلال الأحمر من المؤسسات الغير ربحية العريقة التي لها سمعة طيبة عند جميع أبناء الشعب الفلسطيني وهناك رضا من قبل المستفيدين عن خدماتها والتي تقدمها لجميع فئات المجتمع دون استثناء، إذ نجد هناك برامج صحية خاصة بالنساء وأخرى بالأطفال وأخرى بذوي الاحتياجات الخاصة، علاوة على ذلك الخدمات الطبية وخدمات الاسعاف والتي نراها في الميدان فور حدوث أية طارئ. هذه الخدمات تعد شاملة ومتنوعة وتقدم إلى جميع فئات المجتمع الفلسطيني بصرف النظر عن وضعهم الاقتصادي، إذ أن كلف الخدمة الصّحية المقدمة من الجمعية تناسب جميع شرائح المجتمع الفلسطيني، كما جاءت الفقرة رقم 2 والتي تنص على: (سأهت الجمعية في تحسين نوعية الحياة الصّحية للمجتمع) بنسبة موافقة بلغت 79.7%، ومتوسط حسابي 3.98، وهذا ما يؤكد تماماً ما ورد في التقرير السنوي لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني لعام 2021 وما قدمته الجمعية من أنشطة ومشاريع وخدمات طبية ورعاية صحية وتنموية لأبناء الشعب الفلسطيني، وحصلت الفقرة رقم 18 والتي تنص على: (هناك مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجمعية) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 63.4%، ووسط حسابي 3.17، وهو أقل متوسط حسابي ضمن الفقرات في مجال الأداء المؤسسي، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية في الجمعية وهذا ما أكد عليه (مبارك، 2016) في دراسته والتي أشارت إلى أن وجود نظام حوافز فعال يحسن من أداء العاملين وأداء المؤسسة بشكل عام ويزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين، تلتها الفقرة رقم 17 والتي تنص على: (انخفضت نسبة دوران العمل في الجمعية) بنسبة موافقة بلغت 66.6% ووسط حسابي بلغ 3.33، ومن خلال المقابلات الميدانية مع بعض العاملين في الجمعية توصل الباحثان إلى أن دوران العمل كان أكثر بين

طواقم التمريض والأمن وخدمات التنظيف، وهذا ما أكدته النتيجة السابقة بما يخص تواضع الرضا الوظيفي لدى العاملين والناجم عن ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:

هل هناك أثر للرقابة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة منفصلة في الأداء المؤسسي لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

يمكننا الإجابة عن هذا التساؤل من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، لقياس أثر الرقابة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها كما يلي:

جدول رقم (17): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لفحص أثر الرقابة الإستراتيجية في

الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

معاملات الانحدار (B) ❖				تحليل التباين الأحادي ❖		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	❖(R)
.000	5.89	31.2	الحد الثابت	0.00	144.6	3.60	.640	.800
.010	2.56	30.2	المعايير الإستراتيجية					
.740	.330	3.00	قياس الأداء الفعلي					
.140	1.48	6.10	التقييم الإستراتيجي					
3.30	9.90	7.00	نظم المعلومات الإدارية					
3.00	12.2	1.20	أساليب الرقابة الإستراتيجية					

يظهر من تحليل الانحدار المتعدد في جدول (17) أن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت 64.0% أي أن 64.0% من التغيرات أو التباينات في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) يتم تفسيرها من خلال التغيرات أو التباينات في أبعاد المتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية) الخمسة، وأن 36.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش (أخطاء عشوائية أو متغيرات خارج إطار سيطرة الباحثة)، كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adjusted R²) ما نسبته 63.0% وهي نسبة مرتفعة وتدل على قوة تفسيرية جيدة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج في جدول رقم (17) أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة

لتحليل التباين الأحادي 0.00 وهي أقل من مستوى الثقة المفترض. جاءت نسبة الدلالة لمعالملي الانحدار (المعايير الإستراتيجية، أساليب الرقابة الإستراتيجية) أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ أي هناك وجود أثر لكل من (المعايير الإستراتيجية، أساليب الرقابة الإستراتيجية) في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها، وهذا الأثر إيجابي التأثير حيث بلغت قيمة معامل B لهذين المتغيرين 0.23 و0.21 على التوالي، أي أن اهتمام الجمعية بالمعايير الإستراتيجية بدرجة معيارية واحدة سيؤدي لزيادة مقدارها 0.23% في الأداء المؤسسي، كذلك فإن اهتمام الجمعية بدرجة معيارية واحدة بأساليب الرقابة الإستراتيجية سيؤدي لزيادة مقدارها 0.21% في الأداء المؤسسي، في حين جاءت نسبة الدلالة لمعاملات الانحدار (قياس الأداء الفعلي، التقييم الإستراتيجي، نظم المعلومات الإدارية) أعلى من مستوى الثقة $(\alpha \leq 0.05)$ وبالتالي يستنتج الباحثان وجود أثر ذو دلالة معنوية ضعيفة لهذه المعاملات في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها. هذه المؤشرات تؤكد أن اهتمام أكبر من جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بالرقابة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة، وخاصةً المعايير الإستراتيجية وأساليب الرقابة الإستراتيجية سيؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للجمعية.

النتائج الرئيسية والتوصيات

اولاً: النتائج الرئيسية:

أولاً: وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق الرقابة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر من وجهة نظر العاملين فيها، إذ أن اهتمام ادارة الجمعية بالرقابة الإستراتيجية بدرجة معيارية واحدة سيؤدي إلى تحسن الأداء بنسبة 0.71% من الدرجة.

ثانياً: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وكان ترتيب هذه المتطلبات كآلاتي وعلى التوالي: نظم المعلومات الإدارية ، المعايير الإستراتيجية ، أساليب الرقابة الإستراتيجية ، التقييم الإستراتيجي ، وقياس الأداء الفعلي .

ثالثاً: هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر كان مرتفعاً.

رابعاً: وجود أثر لكل من (المعايير الإستراتيجية، أساليب الرقابة الإستراتيجية) في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها، إذ أن اهتمام الجمعية بدرجة معيارية واحدة في المعايير الإستراتيجية سيؤدي لزيادة مقدارها 0.23% في الأداء المؤسسي، كذلك فإن اهتمام الجمعية بدرجة معيارية واحدة في أساليب الرقابة الإستراتيجية سيؤدي لزيادة مقدارها 0.21% في الأداء المؤسسي.

خامساً: وجود أثر ذو دلالة معنوية ضعيفة لكل من (قياس الأداء الفعلي، التقييم الإستراتيجي، نظم المعلومات الإدارية) في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها.

ثانياً : التوصيات

أولاً: في جانب المعايير الإستراتيجية

آلية التنفيذ	التوصيات
نشر المعايير الإستراتيجية المعتمد عليها في الرقابة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.	ضرورة مراجعة معايير الرقابة الإستراتيجية ومقاييسها
تعميم المعايير على العاملين فيها من خلال استخدام تقنيات عصرية مثل النشرات الورقة و الالكترونية، الفيديوهات، الرسومات وغيرها.	باستمرار وبشكل دوري والعمل على تطويرها.
تطوير استراتيجيات بشكل دوري لمواكبة المعايير الموضوعية للتغيرات البيئية المحيطة.	

ثانياً: في جانب قياس الأداء الفعلي

آلية التنفيذ	التوصيات
عقد اجتماعات دورية للقيام بعمليات قياس الأداء ومشاركة العاملين في هذه العملية والاستماع إلى توصياتهم وأخذها بالاعتبار.	تفعيل دور العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في القيام بعملية قياس الأداء الفعلي.
زيادة الحافز المادي والمعنوي لدى العاملين في الجمعية في جميع المستويات الإدارية مما يعزز الرغبة لديهم بالبقاء في الجمعية ويزيد من ولائهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي ويقلل من معدلات دوران العمل لديهم.	

ثالثاً: في جانب تقييم الأداء الإستراتيجي

آلية التنفيذ	التوصيات
استخدام أساليب عصرية في عملية التقييم مثل اسلوب السنايوهات، والإدارة بالأهداف، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وغيرها من الاساليب الحديثة وخاصة الرقمية والمحوسبة منها.	تفعيل عملية التقييم والرّقابة بشكل أفضل في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والعمل على تطويرها لمواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية المحيطة.
تعزيز ثقافة استخدام الحوافز المعنوية وتمكين العاملين.	
تنمية الموارد المالية لدى الجمعية والتعاون مع مؤسسات طبية أخرى واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.	
الابلاغ الفوري عن الانحرافات في الأداء في حال وجودها إلى الجهة المعنية تمهيداً لتصويبها وتصحيحها.	

رابعاً: في مجال نظم المعلومات الإدارية

آلية التنفيذ	التوصيات
توفير نظام معلومات خاص بالرّقابة الإستراتيجية، يمد الجهة المختصة بالمعلومات والتقارير في الوقت المناسب.	تطوير أنظمة المعلومات والبنية التحتية التقنية والرقمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
تطوير نظم المعلومات الإدارية واستخدام برامج عصرية وخاصة الرقمية منها والمحوسبة.	
اعداد وثائق وتقارير خاصة بعملية الرّقابة الإستراتيجية وتصميمها بطرق جذابة، سهل الوصول إليها، مفهومة، ممكن قرائتها بسهولة	

خامساً: في مجال أساليب الرّقابة الإستراتيجية

آلية التنفيذ	التوصيات
تدريب العاملين وتمكينهم في استخدام الادوات الرقابية الحديثة من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل.	استخدام أساليب رقابية عصرية مثل بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب السنايوهات وعدم الاقتصار على الطرق التقليدية في الرّقابة.
اعداد اطار عام للرّقابة الإستراتيجية يوضح الخطوات والآليات والمعايير والأدوات والأساليب المستخدمة في عملية الرّقابة الإستراتيجية في الجمعية لما لها من دور فاعل في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجمعية.	
ضرورة تعزيز الرّقابة الذاتية لدى العاملين في الجمعية لما لها من دور فاعل في تحسين أداء العاملين بوجه خاص والأداء المؤسسي بوجه عام.	

المصادر والمراجع العربية والأجنبية

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، أحمد. (2010). " دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها، وآفاق تعزيزها"، رسالة ماجستير. جامعة القدس أبو ديس. فلسطين.
- أبو شرح، جمال. (2012). "مدى امكانية تقويم أداء الجامعة الاسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية. غزة. فلسطين.
- الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك. (2008). "مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية".
- الأقرع، محمد. (2015). "دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحسين أداء المؤسسات الحكومية من وجهة نظر صناع القرار فيها"، رسالة ماجستير. جامعة عبد المالك السعدي. طنجة. المغرب.
- أبو سلمى، محمد وعباس، علي. (2016). " الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الصحي في الأردن". دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- البسيوني، عبد الحميد. (2010). "نظم المعلومات الإدارية". الطبعة الأولى. دار الكتب العليا للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- بلاسكة، صلاح. (2011). "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس. سطيف. الجزائر.
- بوسفيط، آمال. (2016). " الرقابة التّنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال: مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً"
- بوطورة، فاطمة و سمايلي، نوفل. (2020). "تحقيق الرقابة الإستراتيجية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اسمنت-تبسة". المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية. المجلد 8. العدد 2.
- تعلق، سيد. (2011). "نظم المعلومات الإدارية". الطبعة الأولى. دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الديري، زاهد. (2011). "الرقابة الإدارية". الطبعة الأولى. دار المسيرة. عمان. الأردن.
- الذويب، موسى. (2015). "أثر التخطيط الإستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على شركات انتاج الدواء العاملة في ليبيا"، رسالة ماجستير. جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا. الخرطوم. السودان.

- رشيد، صالح و جلاب، احسان.(2008). "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي". دار المناهج للنشر والتوزيع.عمان.الأردن.
- السكارنة، بلال.(2010). "التخطيط الإستراتيجي". الطبعة الأولى. دار المسيرة.عمان.الأردن.
- الشريف، حنين.(2013). "أثر المسألة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير.الجامعة الاسلامية.غزة.فلسطين.
- الشخلي، أسيل.(2013). "أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي"، رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.الأردن.
- الشواورة، فيصل.(2013). "مبادئ الإدارة المالية". الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع.عمان.الأردن.
- صويص، محمد.(2020). "دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التّنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية". المجلة العربية للإدارة.مجلة 40. عدد 4.
- صيام، آمال.(2010). "تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية نسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير. جامعة الأزهر.غزة.فلسطين.
- عبد الله، سمير وآخرون.(2018). "نقص وفجوة المهارات في القطاع الصحي في الأراضي الفلسطينية المحتلة"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).رام الله.فلسطين.
- عبيد، وليد.(2014). "مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، رسالة ماجستير.جامعة الأقصى.غزة.فلسطين.
- العجب، محمد.(2015). "أثر الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات العامة : دراسة حالة مصنع سكر الجنيّد ، ولاية الجزيرة ، السودان"، رسالة ماجستير. جامعة الجزيرة.الخرطوم.السودان.
- العجلة، توفيق.(2019). "الابداع الاداري وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير.الجامعة الاسلامية.غزة.فلسطين.
- العقيلي، عمرو.(2013). "الإدارة المعاصرة" الطبعة الأولى. دار زهران للتوزيع والنشر. عمان.الأردن.
- عكاشة، أسعد.(2008). "أثر الثقافة التّنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات Paltel في فلسطين"
- علي، مرح.(2016). " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، رسالة ماجستير.جامعة النجاح الوطنية.فلسطين.

- عمر، نسرين.(2014). " أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية : دراسة ميدانية في مستشفى البشير"، رسالة ماجستير.جامعة الشرق الأوسط.الأردن.
- عواد، عدنان.(2012). "درجة ممارسة القادة الاداريين التربويين للسلوك الاداري البيروقراطي وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، رسالة ماجستير.جامعة عمان العربية.عمان.الأردن.
- عياش، يوسف حسن.(2008). "مدى فاعلية الرقابة الداخلية في احكام الرقابة على أنشطة وكالة الغوث الدولية (الأنورا) في ضوء معايير المراجعة الدولية"، رسالة ماجستير.جامعة اليرموك.الأردن.
- الغائب، طاهر و ادريس، وائل.(2009). "أساسيات الأداء وبطاقة الأداء التقييم المتوازن".دار وائل للنشر والتوزيع.عمان.الأردن.
- الفراء، عاهد.(2015). "الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير.الجامعة الاسلامية.غزة.فلسطين.
- الفراء، ماجد وآخرون.(2009). "الإدارة المفاهيم والممارسات". الطبعة الرابعة.غزة.فلسطين.
- مبارك، أدهم.(2016). " الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر:دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير.جامعة الأزهر.غزة.فلسطين.
- ياسين، اسراء.(2014). "فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير.جامعة النجاح الوطنية.فلسطين.
- Abu Baker, Ahmad. (2010). The role of administrative control in improving the performance of civil society organizations in the West Bank from the point of view of their managers, and the prospects for strengthening it, Master's Thesis, Al-Quds University, Palestine
- Abu Sharkh, Jamal.(2012). The extent of evaluating the performance of the Islamic University in Gaza using the Balanced Scorecard tool, Master's Thesis. The Islamic University. Gaza. Palestine.
- Civil Coalition for a Code of Conduct. (2008). "Code of Conduct for Palestinian Civil Institutions"
- Al-Aqra', Muhammad. (2015). "The Role of the Financial and Administrative Control in Improving the Performance of Governmental Institutions from the Point of View of Decision-Makers," Master's Thesis, Abdelmalek Saadi University, Tanga, Morocco.
- Abu Salma, Muhammad and Abbas, Ali. (2016). "managerial control at the right time and its impact on improving the quality of performance in the health sector : a field study in the health sector in Jordan." Dar Al Masirah for Publishing and Distribution. Amman. Jordan
- Al-Bassiouni, Abdel Hamid. (2010). "Management Information Systems". First Edition. The Higher Books House for Publishing and Distribution. Cairo. Egypt.

- Balaska, Salah. (2011). "The Applicability of the Balanced Scorecard as a Tool for Strategic Evaluation in the Algerian Economic Institution." Master's Thesis, Farhat Abbas University, Setif. Algeria.
- Bousfit, Amal. (2016). "Regulatory control and its role in improving workers' performance: Jijel Ceramics Corporation as a model."
- Boutoura, Fatima and Smilie, Nofal. (2020). "Achieving strategic control through the use of a balanced scorecard in the economic establishment. A Case Study - Tebessa Cement", Algerian Journal of Social and Human Sciences. Volume 8. Issue 2.
- Ta'lab, Sayed. (2011). "Management Information Systems". First Edition. Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution. Amman. Jordan
- Al-Diri, Zahid. (2011). "Administrative Control". First Edition. Dar Al Masirah. Amman. Jordan
- Al-Thweb, Musa. (2015). "The impact of strategic marketing planning on the performance of organizations, an applied study on pharmaceutical production companies operating in Libya", a master's thesis. Sudan University of Science and Technology. Khartoum. Sudan.
- Rashid, Saleh and Gallab, Ihsan. (2008). "Strategic management as an integrative approach." Dar Al manhaj for Publishing and Distribution. Amman, Jordan.
- Sakarna, Bilal. (2010). "Strategic Planning". First Edition. Dar Al Masirah. Amman. Jordan
- Al-Sharif, Hanin. (2013). "The Impact of Administrative Accountability on the Job Performance of Administrative Workers in the Ministry of Education and Higher Education in Gaza Strip", Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Sheikhly, Aseel. (2013). "The Impact of Strategic Planning on the Performance Efficiency of the Non-Profit Institutions Operating in Jordan and the Role of the Entrepreneurial Orientation", Master's Thesis, Middle East University, Jordan.
- Shawara, Faisal. (2013). "Principles of Financial Management." First Edition. Dar Al Masirah for Publishing and Distribution. Amman. Jordan.
- Sweis, Muhammad. (2020) "The Role of Administrative Control in Achieving Organizational Development: An Applied Study in Palestinian Public Universities." The Arab Journal of Management. Journal 40. Issue 4
- Siam, Amal. (2010). "The application of strategic planning and its relation to the performance of Feminist organizations in Gaza Strip", Master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Abdullah, Samir et al. (2018). "Skills Shortage and Gap in the Health Sector in the Occupied Palestinian Territory," Palestine Economic Policy Research Institute (MAS). Ramallah. Palestine
- Obaid, Walid. (2014). "The Possibility of Applying the Balanced Scorecard as a Tool to Evaluate the Performance of Gaza Governorates Electricity Distribution Company", Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al-Ajab, Muhammad. (2015). "The Impact of Administrative Control on the Performance of Public Institutions: A Case Study of the Al-Junaid Sugar Factory, Gezira State, Sudan", Master's Thesis, Al-Gezira University, Khartoum, Sudan.
- Al Ajala, Tawfiq. (2019). "Administrative creativity and its relation to job performance of public sector managers - An applied study on the ministries of Gaza Strip", Master's thesis. The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Aqili, Amr. (2013). "Contemporary Administration" first edition. Dar Al Zahran for Distribution and Publishing. Amman Jordan.
- Okasha, Asaad (2008). "The impact of organizational culture on the level of job performance: An applied study on the Paltel telecom company in Palestine."

- Ali, Marah. (2016). "Administrative control and its relation to job performance among the principals of basic government schools in the northern West Bank governorates from the perspectives of the principals themselves", a master's thesis. An-Najah National University, Palestine.
- Omar, Nisreen. (2014). "The Impact of Administrative Control Systems in Improving the Quality of Health Services: A Field Study in Al-Bashir Hospital", Master's Thesis, Middle East University, Jordan.
- Awwad, Adnan. (2012). "The degree of educational administrators' practice of bureaucratic administrative behavior and its relationship to the effective job performance of department heads in the education directorates in Jordan", Master's thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Ayyash, Youssef Hassan. (2008). "The extent of internal control effectiveness in the provisions of control over the UNRWA's activities in the light of international auditing standards", Master's thesis, Yarmouk University, Jordan.
- Al-Ghalib, Taher and Idris, Wael. (2009). "The Basics of Performance and the Balanced Scorecard." Dar Wael for Publishing and Distribution. Amman, Jordan.
- Al-Farra, Ahed. (2015). "Strategic control its requirements for success in the major universities operating in Gaza Strip", a master's thesis, the Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Farra, Majid and others. (2009). "Management Concepts and Practices." Fourth Edition. Gaza, Palestine.
- Mubarak, Adham. (2016). "Strategic control and its relationship to raise the performance of microfinance institutions: A field study in the governorates of the Gaza Strip", a master's thesis. Al-Azhar University. Gaza. Palestine.
- Yassin, Esraa. (2014). "The Effectiveness of Administrative Control and its Relationship to Job Performance among Principals of Basic Governmental Schools and Principals in the Governorates of the West Bank from the Point of View of Teachers", Master's Thesis, An-Najah National University, Palestine.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aboramadan, Mohammed & Borgonovi, Elio. (2016) Strategic management practices as a key department of superior NGOs performance.
- David, Fred & David, Forest. (2015). Strategic management: Concepts and Cases. 15th edition.
- Gurel, Emet. (2017). SWOT analysis: A theoretical review.
- Mohamed A.K. Basuony. (2014). The Impact of Management and Strategic Controls on Firm Performance: An Empirical study on the UK.
- Norio and Shuichi. (2013). the role of middle management and management control in health care in Japan.
- Oigo, Danile & Others. (2017). Influence of Strategic Control on Organizational Performance of Mission Hospitals in Kenya.
- Sophia, Odongo & Owuor, Datche. (2015). Effects of strategic planning on organizational growth.
- Tayler, William B. (2010). The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus.
- Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David. (2018). Strategic Management & Business Policy. Thirteenth Edition