مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات
اسم الكاتب: أ.د. عبداللطيف عبداللطيف، حنان تركمان.
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3994
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 05:45 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (4)2005
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (27) No (4) 2005

الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات

أ . د عبد اللطيف عبد اللطيف *
حنان تركمان **

(قبل للنشر في 2005/01/24)

□ الملخّص □

الرقابة الاستراتيجية هي نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة ، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها و غاياتها . و هذا يحتاج إلى وضع خطة استراتيجية و السعي لتنفيذها من أجل تحقيق رسالة المنظمة و أغراضها .

يتناول البحث مفهوم الرقابة الاستراتيجية و أهميتها و مستويات الرقابة و مجالاتها و خطوات الرقابة الاستراتيجية و ميزاتها ، و يتضمن أيضاً دراسة تحليلية مقارنة لأنظمة الرقابة في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي و المشفى الوطني في مدينة اللاذقية .

و انتهى البحث إلى استعراض عدد من النتائج و التوصيات المهمة مع إشارة إلى المراجع المستخدمة .

*أستاذ في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – دمشق – سورية.
**معيدة في قسم إدارة الأعمال موفدة إلى جامعة دمشق لتحضير درجة الدكتوراه– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (4)2005
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (27) No (4) 2005

Strategic Control and Its Effect in Organization Performance Effectiveness

Dr. Abdul Latef Abdul Latef *
Hanan Turkman**

(Accepted 24/10/2005)

□ ABSTRACT □

Strategic control is a system for determining the extent to which the organization strategies are successful in reaching its goals and objectives , This requires a strategic plan and implementation for organization Mission and goals .

The research studies the concept of strategic control and its importance and control level and its area and steps for strategic control . The research also contains an analytical comparative survey for systems of control in Al-Assad Hospital and National Hospital in Latakia .

Finally , we conclude the research by resuming the most important results , and offer some recommendations and a list of references on which we relied

*** professor Department of Administration - Faculty of Economics - Damascus University- Damascus - Syria.**
****Teaching Assistant Department of Administration - Faculty of Economics - Tishreen University- Tishreen - Syria**

مقدمة :

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها و غاياتها و أهدافها ، و هذا يتطلب وضع استراتيجية معينة و السعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة ، و الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي قي قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية .

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في أن مفهوم الرقابة الاستراتيجية لم يحظ بالاهتمام حتى الآن و هو غير مطبق في معظم القطاعات العامة في سورية سواء الإنتاجية أم الخدمية كما أن الأدوات المستخدمة في قياس و تقييم الأداء أيضاً تقتصر على الأدوات التقليدية التي تقيم الجانب المالي و تهمل الجوانب الأخرى التي تعتبر هامة أيضاً في أداء المنظمة كتقييم رضا الزبائن و قياس جودة العملية .

أهمية البحث و أهدافه:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الرقابة الاستراتيجية حيث إنها تدلنا على سلامة تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة و تدلنا على سلامة هذه الاستراتيجية ذاتها وعلى ضرورة تعديلها ، أو تغييرها ، كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالاعتبار المقاييس المالية و غير المالية عند تصميم نظام الرقابة .

ويهدف هذا البحث إلى :

- عرض مقدمة نظرية موجزة لمفهوم الرقابة الاستراتيجية و أدوات قياس الأداء التقليدية و الحديثة .
- التعرف على مدى تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية و مدى الاستفادة من مزاياها في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي و المشفى الوطني في اللاذقية و أسباب عدم تطبيقه .
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات و التوصيات التي تساعد المنشآت محل البحث في زيادة أدائها و تحقيق أهدافها .

فرضيات البحث :

سنقوم في هذا البحث باختبار الفرضيات الآتية :

- هناك علاقة بين كفاءة و فعالية المنظمات و أسلوب الرقابة المستخدم .
- تزداد كفاءة و فعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية .
- هناك علاقة بين مستوى الأداء و نوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء .
- هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم و فعالية الرقابة لاستراتيجية .

أسلوب البحث:

يعتمد البحث على :

الجانب النظري : ويعتمد على الأسلوب الوصفي من خلال دراسة و عرض الأدبيات التي عالجت موضوع البحث و تحليلها .

الجانب الميداني : و يشمل على استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

– الأسلوب الإحصائي الوصفي : حساب التكرارات و النسب المئوية التي تم الحصول عليها من مفردات العينة

– الأسلوب الإحصائي الاستدلالي : إجراء مقارنة بين آراء الموظفين (المستوى الإداري الأعلى و المتوسط) في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي و المشفى الوطني في مدينة اللاذقية باستخدام اختبار chi-square و اختبار T.student بعد تثقيل التكرارات حسب أهميتها من (1– 5) بحيث يأخذ الرقم (1) الأقل أهمية و الرقم (5) الأكثر أهمية . و قد أخذنا عينات متساوية في كلا المشفيين و تساوي (60) و هي تمثل الاستمارات التي قمنا بتوزيعها و المعادة و الصالحة للاستخدام ، و قد قمنا بتنفيذ العمليات الإحصائية باستخدام برنامج Excel و برنامج SPSS .

مفهوم الرقابة الاستراتيجية و أهميتها :

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الاستراتيجية "Strategic Control " فعلى سبيل المثال يعرفها بعض بأنها " نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها ، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها " (Wright ,Pringl,Kroll,1992,201).

كما يعرفها آخرون بأنها " اختيار للاستراتيجية التنظيمية و بنائها و خلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه و التقييم " (Designing Strategic Control Systems ,htt: //students Washington)

إذاً نلاحظ أن الرقابة الاستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعة للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجية .من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الاستراتيجية يتطلب :

– وجود نظام للمعلومات ، إذ تتوقف فعالية الرقابة الاستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب (Strategy Monitoring and Control . htm)

– وجود نظام جيد للاتصالات.

و هنا نرى ضرورة تعريف بعض المفاهيم و هي :

الاستراتيجية"strategy" " هي خطط المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال المواءمة بين إمكانياتها والفرص المتاحة مع الأخذ بالاعتبار البيئة المحيطة والمنافسين و الزبائن " (Horngren 2000,464) .

رسالة المنظمة " Mission " فهي " مجموعة الخصائص الفريدة التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى" (السيد1990، 4) .

و رسالة المنظمة لدينا هي :

– بالنسبة لمشفى الأسد الجامعي هو مشفى تعليمي و سبب وجوده تأهيل أفضل كادر طبي للمستقبل .

– أما المشفى الوطني فسبب وجوده هو تقديم أفضل أنواع الرعاية الطبية بشكل مجاني .

الهدف " Objective " " هي الغايات التي تحاول المنظمة بلوغها من خلال وجودها وأعمالها " (Jauch , Glueck,1988, 62) ، بالنسبة لبحثنا هنا فإن الهدف في المشافي المدروسة عامة هو تقديم أفضل أنواع الرعاية للوصول إلى الرسالة التي وجد المشفى لأجلها .

الغرض " Purpose "و يتعلق بالدور الأساسي للمنظمة الذي يتم تعريفه بواسطة جميع الأطراف صاحبة المصلحة التي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها (السيد , 1990 , 4) .

نستنتج مما سبق أن الأهداف هي خطوات محددة في طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة و غرض المنظمة يمثل الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المنظمة .

ولمعرفة إلى أي مدى يُستخدم نظام الرقابة الاستراتيجية في المشافي المدروسة قمنا بتوجيه السؤال الآتي : هل يتبنى المشفى أسلوب الرقابة الاستراتيجية ؟

فقد كانت الإجابة كما يلي : أجاب 50% بنعم و 50% لا في مشفى الأسد الجامعي ، و أجاب 40% نعم 60% لا في المشفى الوطني، و هذا يدل على أن هذا النظام غير مستخدم بفعالية حتى الآن . وعند السؤال عن مدى النجاح في تطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية و الاستفادة من مزاياه في حال تطبيقه فقد أجاب 100% في مشفى الأسد الجامعي و 83.33% في المشفى الوطني بأن الاستفادة من مزاياه هي متوسطة ، وكان سبب عدم تطبيق هذا النظام و الاستفادة من ميزاته هو عدم قناعة الإدارة بهذا الأسلوب وعدم توفر إمكانيات تطبيقه وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم

(1) الآتي :

جدول رقم (1) يبين أسباب عدم استخدام الرقابة الاستراتيجية في مشفى الأسد الجامعي و المشفى الوطني .

السبب	مشفى الأسد الجامعي	المشفى الوطني
عدم قناعة الإدارة بفائدة و جدوى ذلك الأسلوب	%20	%55.55
عدم توفر الإمكانيات المادية و الإدارية	%40	%22.22
أسباب تتعلق بالبيئة المحيطة	%40	%22.22

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية.

كما ذكرنا سابقاً تطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية يتطلب وجود نظام فعال للاتصالات من أعلى إلى أسفل و بالعكس، و قد لاحظنا أن نظام الاتصالات غير فعال كما أشار أفراد العينة عندما وجهنا السؤال الآتي : هل تتصف الاتصالات بين العاملين في المشفى بأنها كثيرة و متعددة ؟

فكانت الإجابة كما يلي : أجاب 60% في مشفى الأسد الجامعي، و 53.34 % (نعم) و أجاب 40% في مشفى الأسد الجامعي و 46.66% (لا)، و كما نلاحظ هي نسب قليلة و يجب أن تكون أفضل ، وقد أشار بعض إلى أن الإدارة تستخدم التجسس للحصول على المعلومات 80% في مشفى الأسد الجامعي، و 46.66% في المشفى الوطني، ويعتبر أفضل من مشفى الأسد الجامعي ، كما لاحظنا أيضاً أن وسيلة الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى تقتصر على نظام الشكاوي كما أشار 50% في مشفى الأسد الجامعي، و 33.33% في المشفى الوطني من أفراد العينة .

مستويات الرقابة الاستراتيجية :

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي ، فلابد أن يوجد فيها أيضاً رقابة استراتيجية . أي تتبع الرقابة الاستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى (Bartol,Martin,1991,598) :

- الرقابة الاستراتيجية : هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة، و تقييم آثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا .
- الرقابة التكتيكية : وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام و ربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة .
- الرقابة التشغيلية : هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية و توجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك .

إذاً مستوى الرقابة الاستراتيجية يتبع لمستوى التخطيط ، و بالنسبة للمشافي المدروسة (و للمشافي بشكل عام) لابد أن تتم الرقابة الاستراتيجية في مختلف المستويات العليا و الوسطى و الإشرافية من قبل مختلف العاملين و الأطباء و الهيئة الفنية العاملة، إضافة إلى مراعاة رضا المرضى و الناس بشكل عام عن أداء المشفى.

أشكال الرقابة الاستراتيجية

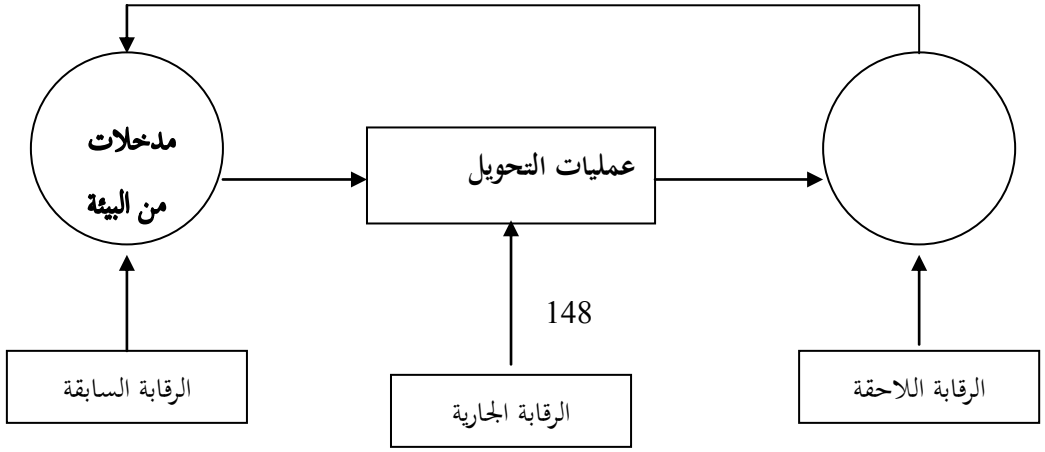
هناك عدة أشكال للرقابة الاستراتيجية ، تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف ، وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة :

الرقابة حسب زمن ممارستها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى (Bartol , Martin ,1994,288) :

- الرقابة السابقة " Feed for ward control " هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية .
- الرقابة الجارية (المتزامنة) " Concurrent control " هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية . وهي توصف بالغربلة .
- الرقابة اللاحقة " Feed back control " : وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط .

ويمكننا توضيح أشكال الرقابة وفق هذا المعيار في الشكل رقم (1) الآتي :



الشكل رقم (1) يبين أشكال الرقابة حسب زمن ممارستها

معلومات مرتدة من البيئة

المصدر : (شريف ، 2000 ،37)

الرقابة حسب طريقة تنفيذها :

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة , Hodgetts , Luthans) (1997 , 310 :

- الرقابة المباشرة : وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات ، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.
- الرقابة غير المباشرة : يستخدم هذا النوع التقارير و أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية .

الرقابة حسب مجال تطبيقها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية (Slater , Ascroft , 1992 ,152)

- تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط .
- أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

معايير أخرى :

كما يمكن أن تقسم إلى (Strategy Monitoring and Control, Bibliographies / Refernces : contributors)

- رقابة محاسبية تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى.
- رقابة إدارية : تهتم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .

كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج ورقابة العمل والرقابة الشخصية (Emmanuel , otley . ,Merchant , 1991 , 112-113)

كما نلاحظ تختلف وتتنوع أنواع الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم ، وكل معيار يهتم بجانب معين في المنظمة ويتبع ذلك لطبيعة المنظمة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها .

مجالات الرقابة الاستراتيجية :

ما هي الأنشطة التي يجب رقابتها في المنظمة ؟

بما أن الرقابة الاستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها ، فلابد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد و جودة العملية .. الخ ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة، هل هي إنتاجية أم خدمية؟ .. الخ . و فيما يتعلق بمجالات الرقابة في المشافي، فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي يمارسها المشفى و منها :

الرقابة المالية : :تستند رقابة الأداء المالي " Financial Performance " على تقييم الربح والعائد على الاستثمار . والربح " Profit " هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية . أما العائد على الاستثمار " Return on investment " (RON) فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات (Hodgetts , Luthans , 1997 , 315)

أي يهدف النشاط التمويلي إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب لاستخدامها بشكل فعّال لتحقيق الأهداف المطلوبة .

رقابة العملية الداخلية : " Internal " و تهدف رقابة العمليات الداخلية إلى تحسين نوعية الرعاية الصحية من خلال تقليل الأخطاء في العلاج ، و تقليل حالات الأذى للمريض (Hospital Practice Group http : // www.active strategy.com). .أي تهتم رقابة العمليات الداخلية بتحسين جودة الخدمة المقدمة و الجودة " Quality " هي " المميزات الكلية و خصائص الخدمة التي تقدم لترضي احتياجات معطاة " (Ritz , 1994 , 188) . و ستكون الجودة هدف لاحتياجات الزبون في الحاضر و المستقبل و يجب أن تعكس احتياجاته بشكل صحيح .

رقابة رضا الزبون (المريض) : و تهتم بتحسين العلاقات مع المرضى من خلال زيادة العناية و تقليل نسبة شكاوي المرضى ، تقليل فترة الانتظار إضافة إلى تحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المشفى مع الأطراف الخارجية التي يتعامل معها إضافة إلى سمعة المشفى بين الناس في المجتمع . (Hospital Practice Group http : // www.active strategy.com).

خطوات الرقابة الاستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة و اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة ، و هذا يتطلب اتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة .

فقد تعددت و اختلفت الآراء حول تحديد المراحل و الخطوات الرئيسة التي تمر بها الرقابة الاستراتيجية ، فقد قسمها بعض إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو أكثر ، وقد جمعنا الآراء المختلفة بتلك المراحل في الجدول الآتي :

الجدول رقم (2) يبين بعض الآراء حول خطوات الرقابة الاستراتيجية

Designing Strategic control systems	Boone ,Kurtz (1992,445)	Stahl (1995,413)	(1990,370)Helen	Wright (1992,202)
– تحديد المعايير و الأهداف . – خلق المقاييس و أنظمة التوجيه . – مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعة . – تقييم النتائج و اتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود ضرورة .	_ وضع معايير الأداء. _ قياس الأداء الفعلي. _مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة . _ التقييم و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي و المخطط.	_ تحديد الأهداف. _ تأسيس المقاييس المالية و الاقتصادية . _ الوقت. _ قياس الأداء. _ المقارنة . _ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات .	_ تحدد ما هو المراد قياسه _ وضع معايير قياسية مسبقة _ إجراء قياس الأداء _ هل يتطابق الأداء الفعلي مع الأداء النمطي _ اتخاذ الإجراءات التصحيحية	_ تحديد ما هو المطلوب للتقييم و الرقابة من خلال رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها. _ وضع المعايير. _ قياس الأداء . _ مقارنة الأداء مع المعايير . _ اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال عدم تطابق الأداء مع المعايير الموضوعة .

المصدر : إعداد الباحثة

كما نلاحظ أنه رغم الاختلاف حول عدد و خطوات الرقابة الاستراتيجية ، أن هناك شبه اتفاق حول مضمون هذه الخطوات و تسلسلها المنطقي و الذي يبدأ بتحديد المعايير و ينتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية ، و سنقوم فيما يلي بشرح هذه المراحل :

1 – تحديد النشاط المراد تقييمه :

تنفيذ رسالة المنظمة و أهدافها و غاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة و الرقابة على تنفيذها ، و تحديد النشاط المراد تقييمه و مراقبته يسهل عملية الرقابة، و ذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة هل هي كمية أو نوعية أم كمية و نوعية معاً و هل هي رقابة سابقة أم لاحقة .....؟.الخ .

أي لابد بداية من تحديد أهداف الأداء و التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية ، و يجب قياسها بشكل ثابت و موضوعي ، بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء (هيلين 1992,370 ,Jauch,1988,378)

2– وضع المعايير :

انطلاقاً من رسالة المنظمة و أهدافها و غاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء و المعايير " Standard " هي " المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء و تخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي " (Boone,Kurtz,1992,444).

وتعبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية و عن مدى تحقيقها بالشكل الملائم ، و لا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود . Jauch ,Glueck (,1988,378)

كما يعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة و هذه الدقة و الصدق تتوقف على تصميم المقاييس المستخدمة ، هناك بعض الاعتبارات و الضوابط لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية و دقة المعلومات و من هذه الاعتبارات (عاشور ، 1983 ، 359 –361) :

_ الصدق : " Validity " أي العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر و لا أقل.

_الموثوقية : " Reliability "يتعلق الثبات بالمقياس و ليس بالأداء ،لأن أداء الفرد قد يتغير أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء .

_ التمييز : " Discrimination " أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفرو قات البسيطة .

_ أن يكون عملي : " Practicality " لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس و وضوحه و القصر النسبي للوقت و قلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس .

إذاً تحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي ستتم فيه عملية الرقابة يسهم في فعالية العملية الرقابية الاستراتيجية لأن المعايير تنطلق من رسالة المنظمة، فأن تحقيق هذه المعايير سيحقق للمنظمة رسالتها و بقاءها و استمرارها ، فإن المعايير لابد أن تكون واقعية و ليست مثالية تُراعي البيئة الداخلية و الخارجية للعمل .

3 – قياس الأداء :

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء "Measure Performance "، و جوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد (Boone,Kurtz,) 1992,447

و قياس الأداء الفعلي عموماً لابد أن يشمل كلا الجانبين الكمي و النوعي (Wright Pringle, Kraol,1992,202) و عملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل و أيسر من جمع المعلومات النوعية و أقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما ، أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري و التي يصعب وضع مقاييس محددة و ثابتة لقياسها ، كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع أو طالب .....الخ .

إذاً يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للاستراتيجية ، أي يقوم على التغذية العكسية " Feed Back "، و هي عبارة عن " معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة " (Boone, Kurtz, 1992 ،196) ، أي نقل المعلومات حول تنفيذ الاستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسؤول عن وضع الاستراتيجية، و قد يكون ذلك على شكل تقارير " Report " حول المجالات المختلفة للأداء و المتعلقة بتقييم الاستراتيجية، و التي تستخدمها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية " Management Information System "و هو " النظام المختص بجمع تقارير كاملة و صادقة (موثوقة) و مستمرة حول نتائج تنفيذ الاستراتيجية على المدى الطويل و تحليل هذه البيانات و تصنيفها و حفظها لاستخدامها وقت الحاجة، و قد طورت معظم المنظمات نظم المعلومات لديها باستخدام الكمبيوتر الذي يسهل عملية تحليل و تصنيف البيانات ، كما أن ربط الوحدات المختلفة في

المنظمة بواسطة الحاسب يزيد من فاعلية النظام الرقابي المستخدم و يؤمن المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في الوقت المناسب (Jauch, Glueck, 1988, 392) .

وقد تبين لنا بأن المعلومات اللازمة للرقابة لا تتوفر بسهولة في كلا المشفيين ، فقد أجاب 80% من أفراد العينة في مشفى الأسد الجامعي و 86.66% في المشفى الوطني بعدم توفر المعلومات بسهولة و التي هي ضرورية لغرض الرقابة الاستراتيجية ، و يعود سبب ذلك إلى عدم وجود وحدة متخصصة بإعداد و تخزين المعلومات كما أكد 12.5% في مشفى الأسد الجامعي و 38.46% في المشفى الوطني ، إضافة إلى وجود أسباب أخرى كعدم استخدام الكمبيوتر .

و لكن ما التوقيت " Timing " المناسب لإجراء القياس ؟خصوصاً في حالة التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل ، مثلاً في حالة وضع خطة استراتيجية لخمس سنوات ، هل يتم القياس في نهاية الخمس سنوات أم يتم القياس خلال هذه الفترة لأكثر من مرة ؟ إذا تم القياس في نهاية الخمس سنوات فإن تصحيح الانحرافات سيكون متأخراً جداً، و قد لا يمكن التصحيح أبداً ، و من جهة إذا تم القياس قبل فقد لا تظهر نتائج التنفيذ كما هو متوقع . على كل حال عند وضع مقاييس الأداء يجب مراعاة التوقيت الذي سيتم فيه القياس ، هل هو في نهاية الخطة أم خلالها ؟ و تحديد النتائج المرغوبة .(Stahl ,1995,412) (Jacuch, Glueck ,1988 ,390-391)

إذاً التوقيت المناسب لإجراء القياس يتوقف على الهدف من قياس الأداء فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية ، أي اكتشاف الانحرافات عن المعايير الموضوعة في كل مرحلة لكي تقوم الإدارة بالتصحيح اللازم و الانتقال إلى المرحلة الآتية حتى الانتهاء من العمل موضع الرقابة ، أم الهدف هو تقييم العمل بشكله النهائي بمراحله المختلفة (السيد ، 1990 ، 383)

وأخيراً تتوقف فاعلية هذه الخطوة باعتبارها خطوة أساسية في عملية الرقابة على دقة و صحة المعلومات حول الأداء الفعلي و على إجراء القياس في الوقت المناسب . أما فيما يتعلق بأدوات قياس الأداء فسنتطرق إليها بالتفصيل لاحقاً.

4 – مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة:

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، و هل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول ؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما و نحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية و الخارجية للمنظمة (Jauch ,Glueck ,1988,378)

إذاً في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي .

5 – اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

و هي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الاستراتيجية ،و فيها نصل إلى خيارين :

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

– وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية . (Boone, 1992, 449.Kurtz).

إذاً في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية "Corrective Action "،و يكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة ، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات .....؟.الخ .للعمل على علاجه و تصحيحه بعد الكشف عن أسبابه

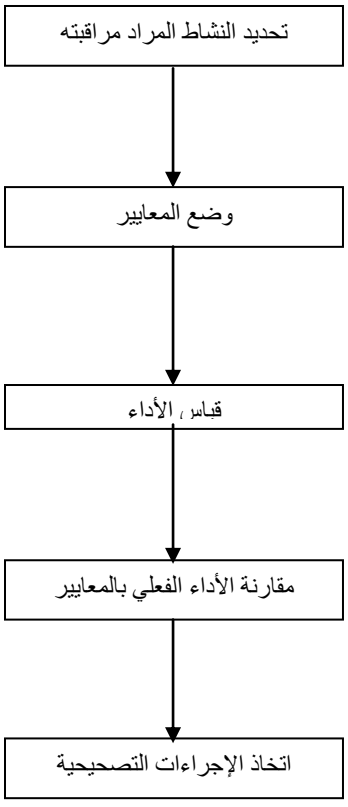
الحقيقية ، و لتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب (Stahl,1995,413).

إذاً عملية الرقابة هي عملية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ ، و انتقاء نقاط المراقبة شيء أساسي في فاعلية الرقابة و يجب أن تكون الرقابة متعددة (اقتصادية ، مالية ، اجتماعية ، تقنية) .و الإدارة الواعية هي التي تستطيع اختيار معايير الرقابة و تحديد نوعها و نقاط المراقبة و تكرار هذه الرقابة و جميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به و تفرضه عليها بيئتها و ظروفها المحيطة بما يتلاءم مع خططها و تنظيمها و ينشط أفرادها و يجعل أجزاءها تسير بشكل منسجم و متناسق نحو أهداف المنظمة (حيدر ، 1999 ، 114).

إذاً تصحيح الانحرافات في الأداء يتوقف على معرفة السبب الحقيقي للانحراف ، هل تم بالصدفة أم بسبب خطأ في تنفيذ العمليات أم بسبب خطأ في وضع المعايير .....؟.. الخ.للسعي لمعالجة السبب وتنفيذ الخطة الاستراتيجية كما هي .

تصميم نظام الرقابة :

لابد أن يمر نظام الرقابة الفعال بعدة مراحل متسلسلة بشكل منطقي تشكل كل خطوة مرحلة تمهيدية للخطوة الآتية و هذه المراحل يمكننا توضيحها في الشكل رقم (2) التالي :



الشكل رقم (2) يبين خطوات تصميم نظام فعال للرقابة

المصدر : إعداد الباحثة

و عند تصميم نظام الرقابة يوصى باتباع الإرشادات الآتية (هيلين ، 1990 ، 396- 397) :

- يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث .
- يجب أن تتابع نظم الرقابة الأنشطة و النتائج الهامة فقط ، بغض النظر عن صعوبة القياس ، و يجب استخدام المقاييس النوعية و الكمية .
- يجب مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب بالإضافة إلى الاهتمام بنظم الرقابة التوجيهية .
- يجب استخدام أدوات الرقابة قصيرة و طويلة المدى .
- يجب أن ترمي نظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات . يحتاج الأمر إلى التدخل فقط في حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل .
- يجب الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات .

أساليب قياس الأداء:

كما لاحظنا سابقاً يعتبر قياس الأداء " Performance Measurement "من الخطوات الهامة و الأساسية في الرقابة الاستراتيجية و يبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد . فما الأساليب التي تمكننا من جمع المعلومات بفعالية لاستخدامها في تقييم هذا الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ؟.

هناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى :

أولاً : أساليب تقليدية : و تقسم بدورها إلى (Cascio,1995,284-289):

أساليب التقدير بتوجيه السلوك : وتتضمن الأساليب الآتية :

- **سرد الموضوع** " Narrative Essay" : أسهل نوع لتقييم النظام هو سرد الموضوع بحيث يتم وصف نقاط القوة والضعف ويساعد على وضع اقتراحات للتحسين . وإذا كان السرد بشكل جيد يمكن من إجراء مقارنات بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام .
- **الترتيب** " Ranking " : تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل (من الأفضل إلى الأسوأ) أو بالعكس، وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين .
- **المقارنات المزدوجة** " Paired Comparisons " : وهي طريقة أكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين ، وبهذه الطريقة يُقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل .
- **التوزيع الإجباري** " Forced Distribution " : وهي طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين الواحد مع الآخرين ، يأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي وهو الجرس.

– **المراقبة السلوكية** " Behavioral Checklist ": يزود هذا الأسلوب بعبارات تصف السلوك المتعلق بالعمل بهدف التحكم بالسلوك بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارة هل هو سيئ أم جيد.

- **الحوادث الحرجة** " Critical Incidents " : وهو أسلوب حديث إلى حد ما ويتم بهذه الطريقة وضع تقرير يتضمن جميع الحوادث الحرجة التي تؤثر على أداء المستخدم سواءً من حيث النجاح أو الفشل مع تحديد أهمية كل مؤشر.

- **مقياس بياني تقديري مصور** " Graphic Rating Scale " : وهي من أكثر الطرق استخداماً، وتختلف هذه الموازين في ثلاث طرق :

1- الدرجة التي فيها معنى الاستجابة محدد بشكل مشروط .
2- الدرجة التي يمثل فيها الفرد التقدير ، يمكن أن يحدد بوضوح ماذا يقصد .
3- الدرجة التي تُحدّد فيها أبعاد الأداء .

- **مقياس تقدير سلوك مثبت** " Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) " : تختلف بشكل بسيط عن الطريقة السابقة والفائدة الأساسية لها أنها تحدد أبعاد تقدير السلوك وتستخدم الحوادث الحرجة لتصف مستويات متعددة من الأداء .

طرق التقدير وفق النتائج :

- **الإدارة بالأهداف** " Management by objectives (MBO) " : وهي من الطرق المعروفة في الإدارة وهي تعتمد على وضع هدف أساسي تبنى عليه أهداف المنظمة ككل وكل قسم ومدير ضمن كل قسم ولكل مستخدم ، وأسلوب الإدارة بالأهداف ليس مقياس لسلوك المستخدم وإنما هو مقياس لمساهمة كل مستخدم في نجاح المنظمة .

- **تحليل العمل والمراجعة** " Work Planning and Review " : وهو مشابه لنظام (MBO)، إضافة إلى أنه يؤكد على المراجعة الدورية لخطط العمل من قبل المشرف والمرؤوسين للتأكد من إنجاز الأهداف والتعرف على المشاكل الموجودة والحاجة للتدريب .

و لكل أسلوب ميزاته وعيوبه ولا يمكننا تفضيل أسلوب على الآخر، والذي يحدد الأسلوب المناسب للقياس هو ظروف المنظمة والهدف من القياس بحيث نستفيد من ميزات الأسلوب المستخدم .

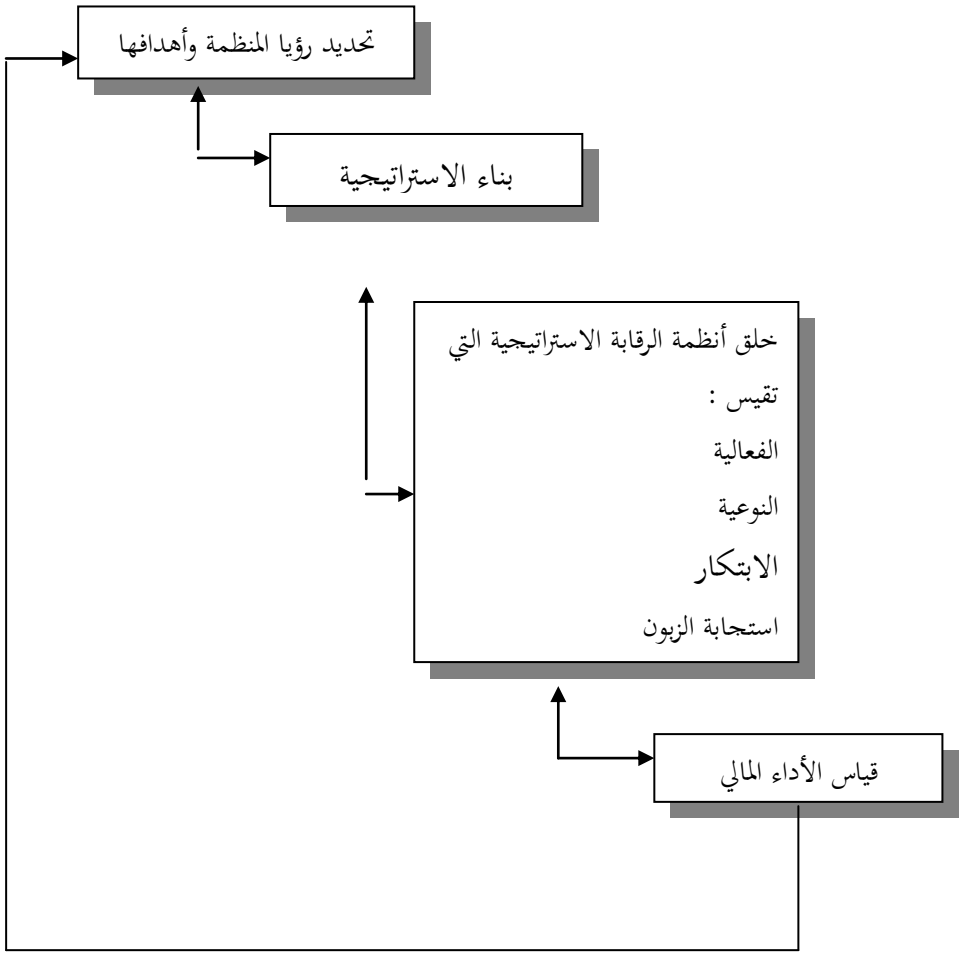
ثانياً : أساليب حديثة : من الأساليب الحديثة لقياس و تقييم الأداء بطاقة التصويب المتوازنة

تُعرف بطاقة التصويب المتوازنة بأنها " طريقة للتأكد من فعالية طريقة ما ليتم اعتمادها " (Olve, Roy, Wetter, 2000 , 4) و هي تبنى على بعض العبارات غير الوحدات النقدية تتضمن عدة أنواع من النسب الرئيسة المتعلقة بالعمل مختارة لتسهم في تطوير المنظمة مستقبلاً و كتعبير تدل بطاقة التصويب المتوازنة " على كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس استراتيجية الأعمال " (Olve, Roy, Wetter, 2000 , 4) إن استخدام المقاييس المختارة لتكملة الرقابة المالية يقلل من خطر استخدام مدخل الأجل القصير و في الوقت نفسه يجعل المتعاملين مع المنظمة أكثر إدراكاً لمقاييس عملهم و تصورهم حول مستقبل المنظمة .

قدمت مقالة ل Robert s. Kaplan & David p. Norton الفكرة الأولية لمفهوم بطاقة التصويب المتوازنة و ذلك في العدد الأول لعام 1992 في مجلة Harvard Business Review ، (Olve, Roy, Wetter, 2000 , 5-7) و تبنى الفكرة الأساسية من وجهة نظر المنظمة على أربعة محاور أساسية هي (المحور المالي ، محور

الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو)، و ذلك بقصد ربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير بالمدى البعيد و استراتيجية الأعمال .

ويمكننا تصور مدخل بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء في الرقابة الاستراتيجية كما هو مبين في الشكل رقم (3) الآتي :



شكل رقم (3) يبين مدخل بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء في الرقابة الاستراتيجية

المصدر : , Desiging stratategic control systems)
http://students washington.edu

إذاً يمكننا القول إن بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة لقياس الأداء تتميز عن الأساليب التقليدية بأنها تنطلق من رؤيا المنظمة ورسالتها كما أنها تأخذ بالاعتبار الحالة الواقعية والأهداف المخططة ضمن أربعة محاور، مما يجعلها أداة فعالة لقياس الأداء وتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها في المدى الطويل .

و قد تبين لنا بأن الأساليب المستخدمة لقياس الأداء في المشافي المدروسة هي الموضحة في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) يبين الأساليب المستخدمة لقياس الأداء في المشافي المدروسة

الأسلوب	مشفى الأسد الجامعي	المشفى الوطني
ملاحظة مباشرة	40%	46.66%
تقرير حول الأداء	20%	20%
الانحرافات عما هو مخطط	30%	33.33%
ترتيب و مقارنة	10%	0%

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية

كما نلاحظ أن جميع هذه الأساليب هي من الأساليب التقليدية و أكثر الأساليب استخداماً هو الملاحظة المباشرة ثم الانحراف عما هو مخطط ثم التقارير و أخيراً الترتيب و المقارنة .

من الرقابة المالية إلى الرقابة الاستراتيجية :

واجهت الرقابة الإدارية التقليدية في القرن الأخير انتقادات متنامية تتمحور حول ضيق مجال المقاييس المالية، و ذلك بسبب اختلاف الظروف اليوم عما كانت عليه عندما نشأت الرقابة الإدارية التقليدية ، و من أهم هذه الانتقادات (Olve , Roy , Wetter , 2000, 14-15) :

- تزود بمعلومات مضللة لاتخاذ القرارات : معلومات حول التكاليف ، الدخل ، الربحية ، حيث إن المقاييس المالية التقليدية تعتمد على نتائج النشاطات الماضية، و هذا قد يتضارب مع الأهداف الاستراتيجية .
- لا تفي بمتطلبات الاستراتيجية لمنظمات اليوم : ذلك بسبب ثبات عبارات المقاييس المالية، مما يؤدي إلى تجاهل بعض الاعتبارات غير المالية كرضا الزبون ، كما أنها تعطي إرشادات مضللة حول الفعالية و الربحية .
- تشجع على التفكير قصير الأمد : لأنها تواجه مشكلة التشاؤم بالنسبة للوقت و التحدي الحرج في تحقيق التوازن بين المدى الطويل والقصير .
- لا تفي بمتطلبات المحاسبة المالية.
- يزود بمعلومات مضللة حول توزيع التكاليف و رقابة الاستثمارات : تقليدياً رقابة التكاليف لا تحلل كيف تجري التكلفة ، فهي تشير فقط إلى مقدار التكلفة و إلى القاعدة التقليدية لتوزيع التكلفة إلى تكاليف مباشرة و غير مباشرة و التي تغيرت بسبب ازدياد النفقات.

- يزود بمعلومات نظرية حول المستخدمين : و هذه المعلومات غير مهمة بالنسبة لجزء كبير من المنظمة ، فقد لا يرى المستخدمين علاقة بين عملهم و بين الأرقام الموضحة في التقارير الشهرية و الفصلية المتعددة .
- تُهمل بيئة العمل : تهمل المقاييس المالية محور الزبون و محور المنافسين، أي إنها تركز على العوامل الداخلية و تتجاهل التأثيرات الخارجية ، فهي تُستخدم فقط لإجراء مقارنات مع الفترات السابقة و يصعب بواسطتها مقارنة المنظمة مع المنافسين .
- ربما تعطي معلومات مضللة : يميل قادة اليوم إلى استخدام التقارير الشهرية و الفصلية و الذي يؤدي بدوره إلى تأييد قرارات الاستثمار قصيرة الأجل .

بهدف اختبار فرضيات البحث قمنا بإجراء الاختبارات الآتية :

اختبار chi-square و يستخدم هذا الاختبار لتحديد العلاقة بين متغيرين أي لاختبار الاستقلال الإحصائي ، وقد قمنا بإجراء هذا الاختبار لاختبار تأثير مكان العمل على الإجابة (أي جوهرية الفرق بين كل مجموعتين تتمايزان بمكان العمل) و كان فرض العدم :

- مكان العمل و الإجابة مستقلان .

الفرض البديل :

- هناك علاقة بين مكان العمل و الإجابة

وقد قمنا بتصنيف عينة المستجيبين في الجدول الآتي الذي يتضمن التكرارات الفعلية و القيم المتوقعة .

الجدول رقم (4) يبين المشاهدات الفعلية و المتوقعة لنتائج الاستبيان حول فروض البحث

الإجابات	غير موافق أبداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً	
A (1)	0	2	0	6	12	6	42	41	6	5
B (1)	4	2	12	6	0	6	40	41	4	5
A (2)	0	8	12	10	6	7	36	30	6	5
B (2)	16	8	8	10	8	7	24	30	4	5
A (3)	0	2	18	13	12	8	24	34	6	3
B (3)	4	2	8	13	4	8	44	34	0	3
A (4)	0	2	24	16	0	2	30	35	6	5
B (4)	4	2	8	16	4	2	30	35	4	5

المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج excel

يشير الرمز (A) إلى العينة المأخوذة من مشفى الأسد الجامعي ، و(B) إلى العينة المأخوذة من المشفى الوطني ، و تشير الأرقام (1,2,3,4) إلى الأسئلة الموجهة ، و الرقم الموجود في اليمين إلى القيم الفعلية و الرقم في اليسار إلى القيم المتوقعة و الأسئلة و هي :

1- يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المشفى .
2- تزداد فعالية أداء المشفى باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية .
3- يؤثر نوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء على مستوى الأداء .
4- يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الاستراتيجية .

بعد ذلك قمنا بحساب قيمة chi-square فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول (5) الآتي :

الجدول رقم (5) يبين نتائج اختبار chi-square

السؤال	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.01	نتيجة الاختبار	القمة اجلدولية عند مستوى دلالة 0.05	نتيجة الاختبار
1	25.12	13.277	رفض	9.487	رفض
2	19.99	13.277	رفض	9.487	رفض
3	21.42	13.277	رفض	9.487	رفض
4	17.83	13.277	رفض	9.487	رفض

المصدر : إعداد الباحثة

1 – بالنسبة للسؤال الأول تساوي (25.12)نقوم بمقارنتها بالقيمة الجدولية التي تساوي (13.277)عند مستوى دلالة (0.01)، ودرجات حرية (4)، و هي عبارة عن عدد الصفوف مطروح منه (1) مضروب بعدد الأعمدة بعد طرح منها (1)أيضاً . فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر أو تساوي القيمة الجدولية نرفض فرض العدم و نعتبر الفرق جوهري و بالآتي فأن هناك تأثير لمكان العمل على الإجابة .كذلك عند مستوى دلالة (0.05) تساوي (9.487) كذلك نرفض فرض العدم و نعبر مكان العمل يؤثر على الإجابة .

2 – السؤال الثاني القيمة المحسوبة تساوي (19.99)، كذلك نرفض فرض العدم عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05)، و نعتبر مكان العمل يؤثر على إجابة الفرد

3 – السؤال الثالث القيمة المحسوبة تساوي (21.42)، كذلك نرفض فرض العدم عند مستوى دلالة (0.01 و0.05).

– السؤال الرابع القيمة المحسوبة تساوي (17.83)، كذلك نرفض فرض العدم عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05).

إذا يمكننا القول إن مكان العمل يؤثر على إجابة الفرد ، و كما لاحظنا في الجدول رقم (4) فإن أفراد العينة يؤيدون صحة الفروض و إن معظم الإجابات كانت موافقاً أو موافقاً تماماً .

اختبار T. student :يستخدم هذا الاختبار لاختبار جوهرية الفروق بين متوسطي مجتمعين إذا كان توزيع كل منهما معتدلاً أو قريباً من الاعتدال .يبين الجدول الآتي رقم (6)التكرارات بعد تثقيلها حسب الأهمية من (1- 5) و المتوسطات الحسابية للأسئلة الأربعة الآنفة الذكر في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي و المشفى الوطني .

الجدول (6) يبين التكرارات و المتوسطات الحسابية لنتائج الاستبيان حول فروض البحث

مشفى الأسد الجامعي (A)							المشفى الوطني (B)						
السؤال	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	السؤال	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	لمتوسط الحسابي
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
1	0	0	36	168	30	3.9	1	4	24	0	160	20	3.4
2	0	24	18	144	30	3.6	2	16	16	24	96	20	2.8
3	0	36	36	96	30	3.3	3	4	16	12	176	0	3.4
4	0	48	0	120	30	3.3	4	4	16	12	16	160	3.4

المصدر : إعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول أن هناك اختلافاً في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينتين للفروض الأربعة ، ولكن هل يعتبر هذا الفرق جوهرياً أ م لا قمنا بإجراء اختبار (T) و كان فرض العدم هو :

- هناك اتفاق في الرأي حول الفروض الأربعة .

مقابل الفرض البديل :

- هناك اختلاف في الرأي

وقد كانت نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (7) الآتي :

الجدول رقم (7) يبين نتائج تطبيق اختبار (T)

السؤال	القمة المحسوبة	القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.01	نتيجة الاختبار	القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	نتيجة اختبار
1	0.9073	2.326	قبول	1.645	قبول
2	0.7767	2.326	قبول	1.645	قبول
3	0.9584	2.326	قبول	1.645	قبول
4	0.9582	2.326	قبول	1.645	قبول

المصدر : إعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول أن قيمة(T) للسؤال الأول تساوي (0.9073)نقارنها مع قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية n_1+n_2-2 ، أي (60+60-2) و مستوى دلالة (0.01) تساوي (2.326) نلاحظ أن فرض العدم مقبول و يعتبر الفرق غير جوهري و يمكننا القول إن هناك اتفاقاً في الرأي بأن هناك علاقة بين كفاءة و فعالية المنظمات و أسلوب الرقابة المستخدم .كذلك الأمر عند مستوى دلالة (0.05) قيمة (T) تساوي (1.645) أي نقبل فرض العدم .

بالنسبة للسؤال الثاني فإن قيمة (T) المحسوبة تساوي (0.7767)، و هي أصغر من القيمة الجدولية ونقبل فرض العدم عند مستوى دلالة (0.01 و0.05)، أي يؤكد أفراد العينتين على أن كفاءة و فعالية المنظمات تزداد باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية .

فيما يتعلق بالسؤال الثالث قيمة (T) المحسوبة تساوي (0.9584) و نقبل فرض العدم و نعتبر أن هناك اتفاقاً بأن هناك علاقة بين مستوى الأداء و نوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء .

أخيراً بالنسبة للسؤال الرابع فإن قيمة (T) المحسوبة تساوي (0.9582)، كذلك نقبل فرض العدم عند مستوى دلالة (0.01 و0.05) و نعتبر أن هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم و فعالية الرقابة الاستراتيجية.

النتائج :

أثبتت الدراسة السابقة صحة الفرضيات المدروسة و كانت النتائج ما يلي :

1- هناك علاقة بين كفاءة و فعالية المنظمات و أسلوب الرقابة المستخدم .

2- تزداد كفاءة و فعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية .

3- هناك علاقة بين مستوى الأداء و نوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء .

4- هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم و فعالية الرقابة الاستراتيجية .

5- لا يستخدم أسلوب الرقابة الاستراتيجية بشكل فعال في المشفيين المدروسين .

6- جميع الأدوات المستخدمة لقياس الأداء هي أدوات تقليدية ، وقد لاحظنا في المشفى الوطني أنهم يقومون بقياس رضا المرضى عن طريق استبيان من وقت لآخر للاستفادة منه في تحسين الأداء.

7- لاحظنا عدم وجود وحدة متخصصة بإعداد المعلومات و توزيعها في كلا المشفيين .

8- يقتصر نظام الاتصالات على الشكاوي من أسفل إلى أعلى .

9- تذمر و شكوى بين معظم العاملين في كلا المشفيين المدروسين و خصوصاً الأطباء المقيمين، و ذلك لأن عملهم قد لا يشبع حاجاتهم المادية و المعنوية مما كان له أثر سلبي على آرائهم بالنسبة للاستبيان .

المقترحات :

1- السعي لتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة الأداء .

2- محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء ولاسيما بطاقة التصويب المتوازنة لأنها تهتم بالجوانب المالية وغير المالية .

3- ضرورة ربط الوحدات المختلفة في المشافي و المنظمات بشكل عام بشبكة تستخدم الكمبيوتر لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض الرقابة .

4- زيادة كفاءة نظام الاتصالات لما له من تأثير على زيادة فاعلية الرقابة الاستراتيجية

5- الاهتمام بالروح المعنوية للعامين و زيادة رضا العاملين لما لهم من أثر كبير على أداء المنظمة بشكل عام .

المراجع :

المراجع العربية :

1 – السيد ، إسماعيل محمد ، 1990 – *الإدارة الاستراتيجية* . المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية .

2 – حيدر ، يونس ابراهيم ، 1999 – *الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات و الشركات* . مركز الرضا للكمبيوتر ، دمشق.

3 – شريف ، علي ، 2000 – *الإدارة المعاصرة* . الدار الجامعية ، الإسكندرية .

4 – عاشور ، أحمد صقر ، 1983 – *إدارة القوى العاملة* . دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت .

5 – وهيلين ، توماس ، هنجر ، دافيد ،1990 – *الإدارة الاستراتيجية* . ترجمة محمود عبد الحميد مرسي و آخرون، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية .

المراجع الأجنبية :

6- BARTOL K. M., & MARTIN D. C., 1994 - *Management* . Mc Graw - Hill .

7-BOONE L.E.,. KURTZ D.L.,1992- *Management* . Mc Graw-Hill, Inc. 8-CASCIO W .F.,1955-*Manging Human Resources*. Mc Graw- Hill, Inc.

9 - HODGETTS R. M., LUTHANS F., 1997- *International Management*. Mc Graw .

10- HORNGREN C., FOSTER G., DATAR S. , 2000-

Cost Accounting .prentice HalInternational , INC

11 -JAUCH L.R., GLUECK W.F., 1988-Business Policy and Strategic Management . Mc Graw-Hill.

12- OLVE N. , ROY J. ,WETTER M. , 2000- *Performance Drivers* . John Wiley & Sons ,LTD .

13- RITZ G. j., 1994- *Total Construction Project Management* . Mc Graw Hill .

14- SLATER R.,ASCROFT P., 1992 - *Quontitative Techniques in Business Context* . chapman & hall .

15 -STAHL M. J., 1995-*Management* . Mc Graw Hill,Inc.

16-WRIGHT. P., PRINGLE. C., KROLL .M., *Strategic Management (text and cases*). 1992- Ally and Bacon .

مراجع الإنترنت:

17- Designing Strategic Control Systems ,htt: //students Washington .

Strategy Monitoring and Control, Bibliographies / Refernces contributors . 18

19- Hospital Practice Group http : // www.active strategy.com .

الملاحق

استمارة استبيان (موجهة للموظفين)

يرجى قراءة السؤال بعناية و تمعن ثم وضع إشارة (x) في المكان الذي يتناسب مع إجابتك :

1- يشبع عملك حاجاتك المادية (مأكل ، ملبس ، مسكن)؟

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
____	____	____	____	____

2- - يشبع عملك حاجاتك المعنوية (الصداقة ، الشعور بالإنجاز).

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
____	____	____	____	____

3- هل يتبنى المشفى أسلوب الرقابة الاستراتيجية ؟

نعم	لا
____	____

4- إذا كانت الإجابة نعم فإلى أي مدى نجحت الإدارة في تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية و الاستفادة من مزاياها ؟

كبير	متوسط	قليل
____	____	____

5- أما إذا كانت الإجابة لا فما السبب برأيك ؟

- عدم قناعة الإدارة بفائدة و جدوى ذلك الأسلوب ____
- عدم توفر الإمكانيات المادية و الإدارية اللازمة ____
- أسباب تتعلق بالبيئة المحيطة ____
- أسباب أخرى يرجى ذكرها _____

_____

6- يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المشفى

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
____	____	____	____	____

7- تزداد فعالية أداء المشفى باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

_____ _____ _____ _____ _____

8- يؤثر نوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء على مستوى الأداء

غير موافق أبداً غير موافق محايد موافق موافق تماماً

_____ _____ _____ _____ _____

9- ما التقنيات المستخدمة لقياس الأداء ؟ :

- ملاحظة مباشرة _____
- تقرير حول الأداء _____
- الانحرافات عما هو مخطط _____
- ترتيب و مقارنة _____
- تقنيات أخرى يرجى ذكرها _____

_____

10- يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الاستراتيجية

غير موافق أبداً غير موافق محايد موافق موافق تماماً

_____ _____ _____ _____ _____

11- هل تتوفر جميع المعلومات (تقارير الأداء) بسهولة و بشكل دقيق دائماً لغرض الرقابة ؟

نعم لا

_____ _____

12- إذا كانت الإجابة لا فهل يرجع ذلك القصور إلى عدم وجود وحدة متخصصة بإعداد و تخزين المعلومات ؟

نعم لا

_____ _____

13- إذا كانت الإجابة لا فما السبب برأيك ؟

_____

_____

14- تتصف الاتصالات بين العاملين في المشفى بأنها كثيرة و متعددة ؟

نعم لا

_____ _____

15- تستخدم الإدارة نظام التجسس للحصول على المزيد من المعلومات ؟

نعم لا

_____ _____

16- تقتصر وسيلة الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى على نظام الشكاوي فقط ؟

نعم لا

_____ _____

شكراً على تعاونكم

الباحثة