

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الرقابة الإستراتيجية ودورها في تطوير الأداء في الوزارات الفلسطينية

بين الواقع والمطلوب

علي شريف مشعل

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445هـ / 2024م

الرقابة الإستراتيجية ودورها في تطوير الأداء في الوزارات الفلسطينية بين الواقع والمطلوب

إعداد:

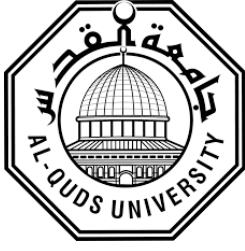
علي شريف مشعل

بكالوريوس إدارة أعمال – جامعة Eastern Michigan – أمريكا

إشراف: الدكتور يوسف أبو فارة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية
المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد التنمية
المستدامة / كلية الدراسات العليا – جامعة القدس

1445هـ / 2024م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

الرقابة الإستراتيجية ودورها في تطوير الأداء في الوزارات الفلسطينية
بين الواقع والمطلوب

اسم الطالب: علي شريف مشعل.

الرقم الجامعي: 20411890

إشراف: د. يوسف أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/01/09 من أعضاء لجنة المناقشة

المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

.....التوقيع: د. يوسف أبو فارة

رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف أبو فارة

.....التوقيع: د. شاهر العالول

ممتحناً داخلياً: د. شاهر العالول

.....التوقيع: د. شبلي السويطي

ممتحناً خارجياً: د. شبلي السويطي

القدس - فلسطين

1445هـ / 2024م

إهداء

إلى رفقاء درب العلم والعمل

إلى جميع أحبائي اهدي هذا العمل المتواضع

إقرار

أقر أنا معد الرسالة، بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

علي شريف مشعل

التاريخ: 2024/01/09

شكر وتقدير

إلهي لا يطيب النهار إلا بعفوك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك. لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، لا علم لنا إلا ما علمتنا وأنت علام الغيوب، فمَنك القوة في لحظة الضعف ومَنك العلم في أوقات الجهل، ولقد أعنت فيسرت، ويسرت فأعنت، وأمددتي بعونك وتوفيقك...

بعد أن مَنَّ الله علي بإنجاز هذه الرسالة وفي مقام الاعتراف بالفضل والجميل لكل من مد لي يد العون وأعانني في إكماله، يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل المشرف على هذه الرسالة الدكتور يوسف أبو فارة لما بذله من جهود ووقت ثمين من خلال توجيهاته لي من بداية هذه الرسالة حتى اكتمالها ووصولها إلى هذه الصورة... فدعائي له بالخير والعافية.

وأقدم بالشكر الجزيل للصرح الشامخ جامعة القدس ممثلة برئيس الجامعة الأستاذ الدكتور عماد أبو كشك، وعميد كلية الدراسات العليا، ومدير برنامج التنمية المستدامة الدكتور ثمين هيجاوي، والدكتور غسان الديك، وجميع أعضاء هيئة التدريس لإتاحتهم الفرصة لي لمواصلة مشواري التعليمي وما قدموه لي جميعاً خلال فترة الدراسة المنهجية والبحثية وأخص بالذكر الدكتور زياد قنام.

والشكر موصول لكل من تمنوا لي الخير، وكانوا معي في المشوار الطويل، وبادلوني العطاء بالعطاء، فكان الصعب سهلاً ومذاق المر حلواً... إلى أصدقائي وزملائي.

وأخيراً الشكر والتقدير لكل من مد يد العون والنصح والتوجيه في إنجاز هذه الدراسة ومن لهج لسانه بالدعاء لي راجياً المولى عز وجل أن يجزيهم عني خير الجزاء.

الباحث

مصطلحات الدراسة

الرقابة: التحقيق فيما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء الفعل والشيء والناس (Edwards, 2018)

الرقابة الاستراتيجية: "تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح، وإذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقق كما خطط لها، وأن من مهام الرقابة إعادة تكييف استراتيجية المنظمة لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها" (المحمدي، 2020، ص 202).

الأداء المؤسسي: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (حميد، 2016، ص 42).

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	مصطلحات الدراسة
د.....	فهرس المحتويات
ط.....	فهرس الجداول
ل.....	فهرس الأشكال
م.....	فهرس الملاحق
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة
2.....	1.2 مبررات الدراسة
3.....	1.3 أهمية الدراسة
3.....	1.4 مشكلة الدراسة
4.....	1.5 أهداف الدراسة
5.....	1.6 أسئلة الدراسة

1.7	فرضيات الدراسة.....	5
1.8	حدود الدراسة.....	6
1.9	نموذج الدراسة.....	7
1.10	هيكلية الدراسة.....	8
9	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
2.1	مقدمة.....	9
2.2	مفهوم الرقابة.....	9
2.2.1	أنواع الرقابة:.....	11
2.3	الرقابة الاستراتيجية.....	12
2.3.1	أهمية الرقابة الاستراتيجية:.....	14
2.3.2	أهداف الرقابة الاستراتيجية:.....	15
2.3.3	مستويات الرقابة الاستراتيجية:.....	15
2.3.4	خطوات الرقابة الاستراتيجية:.....	16
2.3.5	مجالات الرقابة الاستراتيجية:.....	18
2.3.6	شروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة:.....	20
2.3.7	معوقات تنفيذ الرقابة الاستراتيجية:.....	21

2.4	الأداء المؤسسي.....	22
2.4.1	مفهوم الأداء المؤسسي:.....	22
2.5	أبعاد الأداء المؤسسي.....	25
2.5.1	مكونات الأداء المؤسسي:.....	26
2.5.2	مستويات الأداء المؤسسي:.....	27
2.5.3	قياس الأداء المؤسسي:.....	28
2.5.4	تطوير الأداء المؤسسي:.....	31
2.6	دراسات سابقة.....	34
2.6.1	محور الرقابة الاستراتيجية:.....	34
2.6.2	محور تطوير الأداء:.....	36
2.6.3	محور علاقة الرقابة الاستراتيجية بتطوير الأداء المؤسسي:.....	39
2.6.4	التعقيب على الدراسات السابقة:.....	41
43	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
3.1	مقدمة.....	43
3.2	منهج الدراسة.....	43
3.3	مجتمع الدراسة وعينتها.....	43

44.....	3.4 أدوات جمع البيانات
46.....	3.5 اختبار صدق وثبات الاستبانة
46.....	3.5.1 اختبار صدق الاستبانة:
47.....	3.5.2 ثبات أداة الدراسة:
48.....	3.6 توزيع عينة الدراسة
50.....	3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة
52.....	3.7.1 معيار تفسير النتائج:
53.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
53.....	4.1 مقدمة
53.....	4.2 إجابة أسئلة الدراسة
65.....	4.3 اختبار فرضيات الدراسة
84.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
84.....	النتائج والتوصيات
84.....	5.1 مقدمة
84.....	5.2 نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة
84.....	5.2.1 نتائج الإجابة عن السؤال الأول للدراسة:

5.2.2	نتائج الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة:	85
5.2.3	نتائج الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة:	86
5.2.4	نتائج الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة:	87
5.3	نتائج اختبار فرضيات الدراسة:	87
5.4	الاستنتاجات	90
5.5	التوصيات	92
93	المصادر والمراجع	

فهرس الجداول

- جدول 3.1 : توزيع عينة الدراسة وفقاً لنسبة الفئات من مجتمع الدراسة44
- جدول 3.2 : توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة.....45
- جدول 3.3 : نتائج معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لمحاورها.....46
- جدول 3.4 : نتائج اختبار كرونباخ ألفا لأداة الدراسة47
- جدول 3.5 : توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس.....48
- جدول 3.6 : توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة49
- جدول 3.7 : توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية.....49
- جدول 3.8 : توزيع عينة الدراسة وفقاً للحصول على دورات تدريبية50
- جدول 3.9 : توزيع عينة الدراسة وفقاً للدرجة الوظيفية50
- جدول 3.10: معيار تصحيح أداة الدراسة.....52
- جدول 4.1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اعتماد الوزارات الفلسطينية لمعايير الرقابة الاستراتيجية.....54
- جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم الأداء المؤسسي الفعلي في الوزارات الفلسطينية.....56
- جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام الوزارات الفلسطينية لأدوات وأساليب الرقابة الاستراتيجية.....59

- جدول 4.4: الإحصاءات الوصفية للرقابة الاستراتيجية ومجالاتها في الوزارات الفلسطينية.....61
- جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية
.....62
- جدول 4.6: نتائج معامل الارتباط Pearson بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.....66
- جدول 4.7: نتائج نموذج الانحدار القياسي الخطي للمتغير المستقل على المتغير التابع.....67
- جدول 4.8: نتائج نموذج الانحدار القياسي الخطي لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.....67
- جدول 4.9: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق المعنوية في واقع الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير
الجنس.....69
- جدول 4.10: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد
سنوات الخدمة.....70
- جدول 4.11: نتائج اختبار Scheffe للفروق القبلية والبعدية التي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.....71
- جدول 4.12: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير الفئة
العمرية.....73
- جدول 4.13: نتائج اختبار Scheffe للفروق القبلية والبعدية التي تعزى لمتغير الفئة العمرية.....74
- جدول 4.14: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير الحصول
على دورات تدريبية.....75
- جدول 4.15: نتائج اختبار Scheffe للفروق القبلية والبعدية التي تعزى لمتغير الحصول على دورة تدريبية
.....76

- جدول 4.16: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق المعنوية في واقع الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي77
- جدول 4.17: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة77
- جدول 4.18: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق المعنوية في مستوى تطوير الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس78
- جدول 4.19: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى تطوير الأداء المؤسسي وفقاً لسنوات الخدمة79
- جدول 4.20: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى تطوير الأداء المؤسسي وفقاً للفئة العمرية80
- جدول 4.21: نتائج اختبار Scheffe للفروق القبلية والبعدية التي تعزى لمتغير الفئة العمرية80
- جدول 4.22: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى تطوير الأداء المؤسسي وفقاً للحصول على دورات تدريبية81
- جدول 4.23: نتائج اختبار Scheffe للفروق القبلية والبعدية التي تعزى لمتغير الحصول على دورة تدريبية82
- جدول 4.24: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق المعنوية في مستوى تطوير الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المستوى الإداري82
- جدول 4.25: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة83

فهرس الأشكال

شكل 1: نموذج الدراسة (المصدر: اعتماداً على الدراسات السابقة والأدب النظري) 7

شكل 2: عملية تقييم الأداء المؤسسي 29

فهرس الملاحق

ملحق 1: استبانة الدراسة بشكلها النهائي 103

ملحق 2: قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة 107

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الوزارات الفلسطينية (بدرجة مدير فأعلى وعددهم 2143 مديراً). تم اختيار عينة عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها الإجمالي (326) مديراً. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على العينة وتم استرجاع (272) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة استرجاع (83.4%).

أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية هو مستوى متوسط بوزن نسبي (65.4%). كشفت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي هو مستوى متوسط أيضاً بوزن نسبي (64.0%). أشارت النتائج الى أن أهم الأدوات المستخدمة في الرقابة الاستراتيجية هي أدوات رقابة الأداء المالي وأدوات الإشراف التوجيهي والموازنات.

توصلت الدراسة لنتائج عدة أهمها: وجود علاقة قوية بين الرقابة الاستراتيجية (بجميع أبعادها: معايير الرقابة الاستراتيجية، تقييم الأداء الفعلي، الأدوات والأساليب المستخدمة) من جهة، والأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية، من جهة أخرى. بينت النتائج أن الرقابة الاستراتيجية (بجميع أبعادها) تفسر التباين في مستوى الأداء المؤسسي بنسبة لا تقل عن (75.3%).

قدمت الدراسة عدة توصيات منها: زيادة الاهتمام بآليات وأنشطة الرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية (خاصة في الجوانب البشرية والإدارية)، وضع آليات فاعلة لخفض النفقات، وتحديد الأدوات القادرة على تحقيق رقابة استراتيجية فاعلة.

كلمات مفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، الوزارات الفلسطينية، الأداء الفعلي.

Strategic Control and Its Role in Performance Development in Palestinian Ministries: Between Reality and Expectations.

Prepared By: Ali Shareef Mish'al

Supervised By: Dr. Yusuf Abufara

Abstract

The study aimed to identify strategic control and its role in developing performance in Palestinian ministries. This was achieved by examining the current adoption of strategic control standards within these ministries, evaluating actual organizational performance, and understanding the tools and methods utilized for strategic control within them.

To achieve the study's objectives, a descriptive methodology was utilized, focusing on employees holding managerial positions or higher in Palestinian ministries, totaling (2143) directors and general managers. A relative random sample of (326) managers was selected from the study population. The data was collected using a questionnaire, which was distributed to the entire sample. A total of (272) valid and analyzable questionnaires were retrieved, representing a retrieval rate of (83.4%).

The study reached several important results, the most significant of which were: the presence of a statistically significant and strong relationship between strategic control and organizational performance in Palestinian ministries. Additionally, all dimensions of strategic control that were examined, including the adoption of strategic control standards, evaluation of actual performance, and the tools and methods used, were positively correlated with organizational performance. The results also indicated that strategic control, in all its dimensions, accounted for at least (75.3%) of the variance in the level of organizational performance in these ministries, the study also revealed that the current implementation of strategic control in Palestinian ministries was at a moderate level, with a relative weight of (65.4%). Similarly, the organizational performance was also reflected at a moderate level, reaching (64.0%). The results further demonstrated that the most important tools and methods used in strategic control within Palestinian ministries were related to financial performance, supervisory guidance, and budgeting tools.

The study proposed several recommendations, the most important of which are as follows:

- Enhance the focus on mechanisms and activities of strategic control in Palestinian ministries, especially in the human and administrative aspects, given the significant role of strategic control in improving the levels of organizational performance development.
- Adopt self-assessment in Palestinian ministries and work towards implementing this methodology in performance improvement procedures for both employees and the organization as a whole.
- Improve cost reduction levels in Palestinian ministries and identify effective tools capable of achieving this without adversely affecting workflow or the rights of employees.

Keywords: Strategic control, organizational performance, Palestinian ministries, actual performance

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

اهتم الباحثون بعلم الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية، وذلك بهدف رفع إنتاجية المنظمات على مختلف أنشطتها، والإدارة ما هي إلا نشاط موجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بكفاءة عالية.

إن الرقابة الإستراتيجية على أعمال أجهزة القطاع العام ضرورة للقضاء على كثير من الأخطاء والانحرافات التي تعرقل تحقيق مصالح المواطنين، والحفاظ على الصالح العام، لذا فإن عملية الرقابة الإستراتيجية لا تقتصر على مجرد التأكد من سلامة التصرف في الأداء، بل تشمل أيضاً الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد وبالسعة المطلوبة (الجنابي والعامري، 2020).

وتعد دراسة الرقابة الإستراتيجية ومعرفة مضمونها ومكوناتها ومراحلها وأساليبها مهمة في حياة المجتمعات في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي والاقتصادي الذي يشهده العالم، واستيعاب مفهوم الرقابة الإستراتيجية يشكل بداية لمعرفة أهمية الرقابة وأهدافها ومبرراتها وبالتالي يمكن تفسير الجهود والموارد التي تبذلها الحكومات والمؤسسات في سبيل ترسيخ هذا المنهج التنموي لإحداث التغيير والتطور نحو الأفضل في حياة مجتمعاتنا.

وفي عالم الإدارة اليوم، يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي عملية الرقابة الإستراتيجية (القطامين والضمور، 2019).

وقد ازدادت أهمية الرقابة- أجهزة وتقنيات- بسبب بعض الممارسات التي تتجاوز القانون والأعراف والقيم التي كانت تحكم سلوك العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة، مثل الرشاوي والعمولات والمحابة في العمل مما تحتم معه الاهتمام بالرقابة علما وممارسة والعمل على تطوير أدواتها وأساليبها لتكون في مستوى التحدي الذي تفرضه الظروف المستجدة. كما على المسؤولين ملاحقة التطورات السريعة والمتلاحقة والبحث عن استراتيجيات وأساليب تمكنهم من حل هذه المشاكل المعقدة والحساسة وتقديم نتائج أعمالهم بصورة مقنعة ومحايدة ودقيقة للمسؤولين عن اتخاذ القرار داخل المنظمة أو الوزارة أو للجهات الخارجية بصورة تعزز من الشفافية والمساءلة، ووفاء لمتطلبات قواعد الحوكمة الرشيدة (Ahmed & Kising'u, 2019).

ان تزايد إقبال الوزارات على تبني الاستراتيجيات فكرا وأسلوبا للعمل يعود بالدرجة الأولى إلى الفوائد التي تستطيع أن تحققها عند تطبيقها لأسس الرقابة السليمة بشكل فعال. إن هذا الإقبال مرده أيضا إلى أن الرقابة بأنواعها أصبحت في يومنا هذا خياراً استراتيجياً لا يمكن للوزارات أو أية مؤسسة أو منظمة إلا أن تتبناه من أجل أن تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات غير العادية على المستوى المحلي والعالمي.

1.2 مبررات الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من المبررات التالية:

- قلة الدراسات المنجزة في هذا الموضوع - على حد علم الباحث - وقلة المعلومات المتوفرة خاصة في ظل التطور والانتساع المعرفي في العمل في القطاع الحكومي.
- كون الدراسة المقترحة تسلط الضوء على موضوع غاية في الأهمية وهو الرقابة الإستراتيجية ودورها في تطوير الأداء وتركزه على مؤسسات أيضا غاية في الأهمية وهي العمود الفقري للمجتمع الفلسطيني.
- رغبة الباحث في الخروج بنتائج علمية قيمة من الممكن أن يكون نقطة ارتكاز للباحثين القادمين المهتمين بنفس الموضوع.
- قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في المؤسسات الحكومية بالتعرف على التحديات والصعوبات التي تعيق تطبيق الرقابة الإستراتيجية في تلك الوزارات.

1.3 أهمية الدراسة

تحرص كل الوزارات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وإن واقع الوزارات يشير إلى أن مستوى نجاح الوزارات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها.

وتنبثق أهمية الدراسة من أهمية الرقابة الإستراتيجية في الوزارات الحكومية في السلطة الوطنية الفلسطينية لرفع أداء المراقبين بدائرة الرقابة.

ومن هنا يصبح تطبيق الرقابة الإستراتيجية في الوزارات في السلطة الوطنية الفلسطينية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وحتمية حيث إنها تدلنا على سلامة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة وتدلنا على سلامة هذه الإستراتيجية ذاتها وعلى ضرورة تعديلها، أو تغييرها، كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالاعتبار المقاييس المالية وغير المالية عند تصميم نظام الرقابة وذلك لأهمية القطاع العام في فلسطين لاسيما وأنه يشكل الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة.

كما أن إعداد هذه الدراسة قد يكون وسيلة لتقديم نموذج ناجحاً لوزارات السلطة في مجال الرقابة الإستراتيجية عبر تجربة محلية، وهذا النموذج قد يكون قابل لإعادة تبنيه من قبل مؤسسات أخرى خاصة وأنه يتناول مؤسسات من المفترض أن تكون قد قطعت مشواراً طويلاً في مجال الرقابة.

كما أن الباحث لديه الرغبة الكبيرة في دراسة موضوع الرقابة حيث انه سيتبنى نفس الموضوع مستقبلاً في مرحلة الدكتوراه إن شاء الله.

1.4 مشكلة الدراسة

في القطاعات العامة في فلسطين، فإن مستويات تطبيق الرقابة الاستراتيجية وتقييم الأداء ليست كبيرة حتى الآن على حد علم الباحث، كما أن الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء أيضاً تقتصر على الأدوات التقليدية التي تقيم الجانب المالي وتهمل الجوانب الأخرى التي تعتبر هامة أيضاً في أداء المنظمة كتقييم رضا الزبائن وقياس جودة العملية.

ومع اتساع نطاق العمل الحكومي وتزايد الاهتمام في الإدارة العامة في العصر الحديث، وتوسع الأنشطة التي تقوم بها الدولة في مختلف المجالات، هذا جميعه أدى إلى أن تكون الإدارة قوية وفعالة حتى تتمكن من تقديم أكبر قدر من الخدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة، ولطبيعة أن العنصر البشري هو الذي يشكل أبرز عناصر هذا القطاع، فأن أدائه قد يعثره النقص في بعض الجوانب أو الإهمال في أداء عمله لأسباب عديدة، لذا فأن الرقابة الإستراتيجية تعد مطلباً أساسياً للتأكد من أن الأعمال التي يقوم بها تنفذ وفق ما هو مخطط له (الزرديني، 2018).

فالرقابة على هذا الأساس تهدف إلى تحقيق الصالح العام من خلال التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاط حيث انه لا يوجد نظام رقابي محدد حيث تختلف نظم الرقابة باختلاف النظم السياسية والاجتماعية والإدارية وباختلاف الأزمان.

وبالتالي تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع الرقابة الإستراتيجية المتبعة في القطاع الحكومي الفلسطيني والأساليب المتبعة التي تنفذها والوسائل الكفيلة بتدعيم وتعميق استخدامها ومعرفة إن كان هناك صعوبات أو معوقات داخلية أو خارجية قد تعيق تطبيق الرقابة الإستراتيجية، وهو ما يعبر عن مشكلة بحثية تتمثل في السؤال التالي: ما دور الرقابة الإستراتيجية في تطوير الأداء في الوزارات الفلسطينية بين الواقع والمطلوب؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة يتمثل في التعرف على الرقابة الإستراتيجية ودورها في تطوير الأداء في الوزارات الفلسطينية، والتعرف إلى واقع الرقابة الاستراتيجية ومستوى تطوير الأداء بين الواقع والمأمول. وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع اعتماد الوزارات الفلسطينية لمعايير الرقابة الاستراتيجية
2. التعرف إلى واقع تقييم الأداء المؤسسي الفعلي في الوزارات الفلسطينية.
3. التعرف على مستوى استخدام الوزارات الفلسطينية لأدوات وأساليب الرقابة الاستراتيجية.
4. التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.

5. التعرف إلى الفروق المعنوية في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخدمة، الفئة العمرية، الدورات التدريبية خلال العشر سنوات الأخيرة، المستوى الوظيفي).
6. التعرف إلى الفروق المعنوية في آراء المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخدمة، الفئة العمرية، الدورات التدريبية خلال العشر سنوات الأخيرة، المستوى الوظيفي).

1.6 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس المتمثل في: ما هو دور الرقابة الاستراتيجية في تطوير الأداء في الوزارات الفلسطينية؟

كما سعت لإجابة الأسئلة التالية:

1. ما واقع اعتماد الوزارات الفلسطينية لمعايير الرقابة الاستراتيجية؟
2. ما واقع تقييم الأداء المؤسسي الفعلي في الوزارات الفلسطينية؟
3. ما مستوى استخدام الوزارات الفلسطينية لأدوات وأساليب الرقابة الاستراتيجية؟
4. ما مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية؟

1.7 فرضيات الدراسة

للوصول إلى نتائج الدراسة، تم فحص الفرضيات التالية والتحقق منها وهي:

- الفرضية الرئيسة الأولى H_{01} : لا توجد تأثيرات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.
- الفرضية الرئيسة الثانية H_{02} : لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخدمة، الفئة العمرية، الدورات التدريبية خلال العشر سنوات الأخيرة، المستوى الوظيفي).

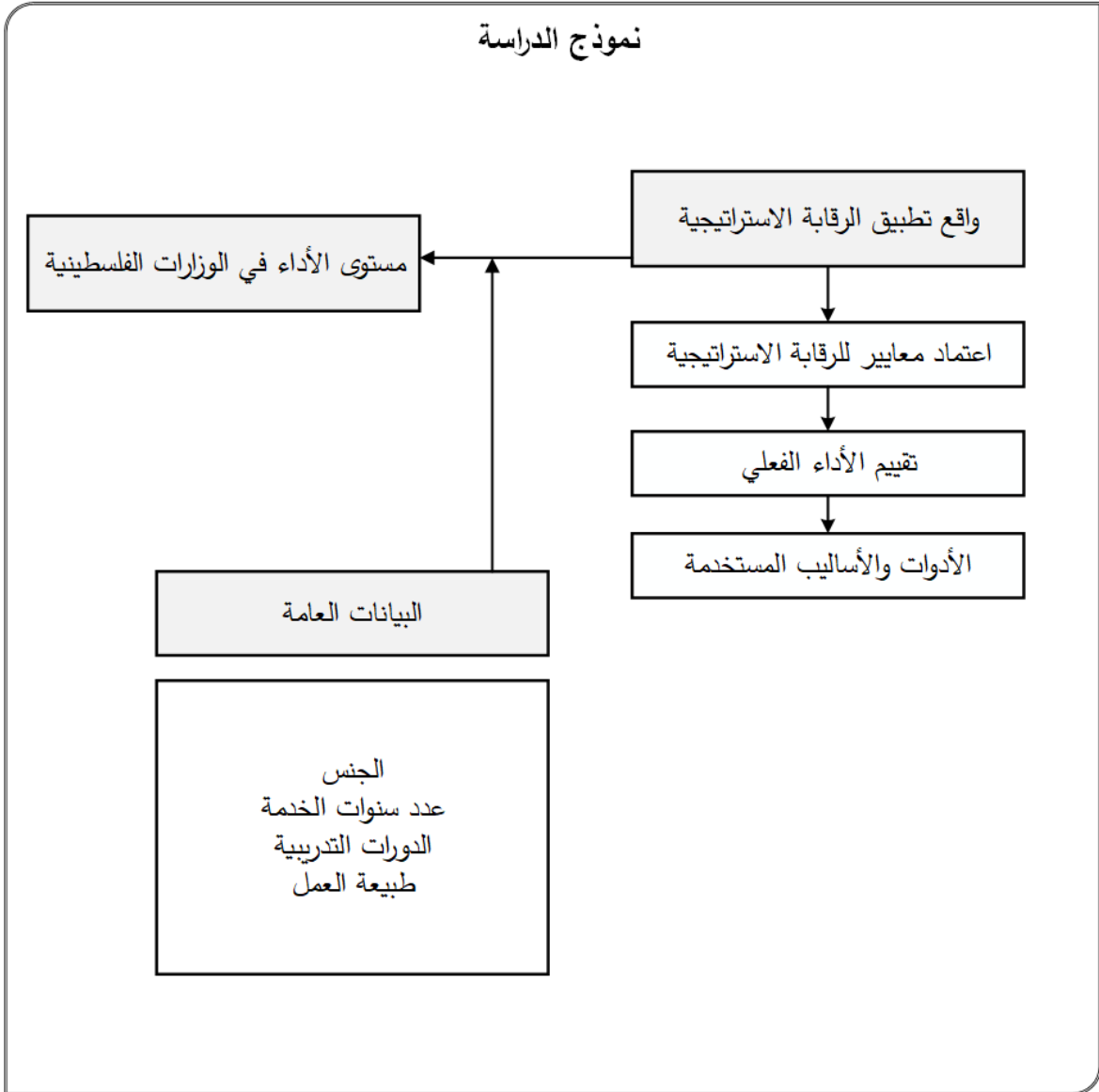
- الفرضية الرئيسية الثالثة H_{03} : لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخدمة، الفئة العمرية، الدورات التدريبية خلال العشر سنوات الأخيرة، المستوى الوظيفي).

1.8 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تمت دراسة واقع الرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي في هذه الوزارات.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام 2023.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في الوزارات الفلسطينية ومقراتها الرئيسة في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية.
- **الحدود البشرية:** أجريت المديرين في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية بدرجة مدير C حتى مدير A بالإضافة إلى المدراء العامين، والبالغ عددهم (2143) وفقاً لبيانات ديوان الموظفين العام.

1.9 نموذج الدراسة

لاحقاً لإشكالية الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، واعتماداً على الدراسات السابقة والأدب النظري الذي تم الاطلاع عليه من قبل الباحث، تم تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والبيانات العامة لمجتمع الدراسة وفقاً للنموذج المبين في الشكل (1) التالي:



شكل 1: نموذج الدراسة (المصدر: اعتماداً على الدراسات السابقة والأدب النظري)

1.10 هيكلية الدراسة

قام الباحث بإجراء دراسته حسب تقسيمات الفصول، وتكونت الدراسة من خمسة فصول فيما يلي تفصيلها:

الفصل الأول: ويشرح هذا الفصل الإطار العام للدراسة والذي يشتمل على المقدمة والمشكلة البحثية وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، إضافة إلى الفرضيات وحدود الدراسة ونموذج الدراسة الذي يبين متغيراتها.

الفصل الثاني: ويتضمن طرحاً للأدب النظري وما قدمه السابقون من دراسات وأبحاث حول متغيرات الدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت أبعاد الدراسة.

الفصل الثالث: ويناقش المنهجية التي تم استخدامها للوصول إلى أهداف الدراسة وإجابة تساؤلاتها، كما يسلط الضوء على الأداة المستخدمة لجمع البيانات إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات التي خلص إليها الباحث.

2 الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري للدراسة

2.1 مقدمة

يشمل العمل الإداري في المؤسسة مجموعة من العمليات تبدأ بالتنظيم، والتخطيط، والتنسيق؛ التنفيذ والرقابة من أجل تطوير وتنمية الهيئة الإدارية ضمن تسلسل يؤدي إلى تحقيق النتائج ضمن عملية متكاملة تضمن تنفيذ الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المخطط لها وهو ما يتطلب وجود عملية ضمن العمليات الإدارية التي تضمن قياس جوده الأداء، من أجل تصحيح الانحرافات وتجاوز العقبات في حال حدوثها في الوقت المناسب، بما يضمن تحقيق الخطة لنتائجها المرجوة (الخفاجي، 2010).

تعتبر عملية الرقابة آخر عملية إدارية إلا أنها تبدأ بمجرد بداية مرحلة التنفيذ؛ حيث تهدف تقييم فاعلية أداء المؤسسة بشكل مستمر، بما يضمن تحقيق الهدف، وتقديم البدائل من خلال التغذية الراجعة أثناء فترة التقييم إذ يتم من خلالها الوقوف على قدرات أداء العنصر البشري وتطويره، من أجل تحسين جودة الأداء وتحقيق الاستقرار والاستدامة في المؤسسة (الزرديني، 2018).

ونظراً لأهمية الرقابة كمفهوم اداري لا بد من تناول مفاهيمها ومصطلحاتها بالتعريف كمدخل لهذه الدراسة، وهو ما سيقوم الباحث بإجراؤه فيما يلي.

2.2 مفهوم الرقابة

تعود كلمة الرقابة الى الأصل اللغوي رقب يرقب رقوباً ورقابة، راقب، مراقبة: أي حرسه، لاحظه (نعمة، 2013، صفحة 274). كما تعني القوة أو سلطة التوجيه والتفتيش ومراجعة العمل كما وردت بمعنى السهر أو الحراسة وكذلك الرصد أو الملاحظة (إبراهيم وآخرون، 2011).

أما اصطلاحاً؛ فنتيجة لتداخل المصطلحات الإدارية فكان من الصعوبة في تحديد مفهوم واحد للرقابة إلا أنه يوجد إجماع من قبل العلماء على المبادئ العامة للرقابة، وقد وردت تعريفات متعددة و متنوعة للرقابة أشتمت على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن تحقيق الأهداف و سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، كذلك استخدام الإمكانات المادية والبشرية بما يسمح للإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية عالية، أما ابرز التعريفات للرقابة نورد أهمها تعريف العالم الإداري "ديفيد هولت" الذي عرف الرقابة "بأنها مراقبة الجهود المنظمة ومقارنة التقدم مع الأهداف المخطط لها سابقا وصنع القرارات الضرورية لضمان النجاح (حديد، 2010)، (هاشم، 2018).

كما عرفها هنري فايول على أنها التحقيق فيما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء الفعل والشيء والناس (Edwards, 2018)

كما تعرف بأنها وظيفة إدارية تمتاز بالاستمرارية والتجدد، يتم من خلالها التحقق من الأداء بحيث يتم على النحو الأمثل بما يتفق مع الأهداف والمعايير الموضوعة، عن طريق قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بهدف التقويم والتصحيح (مصطفى، 2012).

وفي هذا السياق، فإن مفهوم الرقابة الإدارية يشمل المجالات الآتية (عبد الهادي والطروانة، 2011):

- مراجعة جميع الخطط؛ لمعرفة مدى اتساقها مع البرامج والأنشطة التي سيتم تنفيذها
- متابعة جميع العوامل والمستجدات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ الخطة، والتي تؤثر على الأنشطة ومدى فاعليتها
- المساعدة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بشكل سليم يضمن تقادي العقوبات والانحرافات ممكنة في المستقبل
- تقييم فاعلية أداء الأنشطة والبرامج، ومعرفة مستوى قدرتها على تحقيق الأهداف
- توفير جميع البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وإشراك العاملين في مجال الرقابة، أو الاسترشاد بأرائهم من أجل تحسين فاعلية الأداء.

2.2.1 أنواع الرقابة:

تقسم الرقابة الى عدة أنواع وفقاً لوظيفتها والجهة المسؤولة عنها والهدف منها ونورد هنا أهم التقسيمات الرقابية الخاصة بالتنظيمات والمؤسسات وأبرزها:

1) **الرقابة التقليدية:** تصنف الرقابة تقليدياً إلى عدة أنواع وهي الرقابة التنظيمية، الرقابة التكتيكية (الوظيفية)، والرقابة العملية حيث تعرف الأخيرة بأنها: هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفاً على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة. يطلق عليه أيضاً نظام التغذية العكسية حيث تقوم الإدارة التقليدية على مجموعة من الأسس أبرزها (أمين، 2013):

أ. **تأسيس معايير الانجاز:** فالمعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة تقابلها نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف ومفردات التوصيف الوظيفي حيث أن تصميم المعايير هي الخطوط الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج والمعايير قد تكون كمية أو إحصائية قابلة للقياس أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والكلفة، حجم الإنتاج، مستوى الهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج، في هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة.

ب. **قياس الانجاز الفعلي:** هي عملية قياس لنتائج المتحققة من الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهام التي نفذت من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية.

ج. **مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير:** إن التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حصلت في عملية الإنجاز هي الهدف من هذه المقارنة فيما إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة.

د. **تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات** في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، حيث يركز العمل على عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء.

2) **الرقابة الاستراتيجية:** تمثل نظاماً شاملاً يغطي مختلف مستويات الاستراتيجية بدءاً بالرقابة قبل التنفيذ وتعرف أيضاً بالرقابة الوقائية والتي تهدف بالأساس إلى منع حدوث المشاكل وظهورها وذلك بالتركيز

على المدخلات وسلامتها ثم بعد ذلك الرقابة المتزامنة مع التنفيذ بمعنى حل المشاكل حال ظهورها دون إبطاء من خلال التركيز على العمليات المستمرة وكيفية تنفيذها وأخيرا الرقابة اللاحقة بعد التنفيذ والتي تحل المشاكل بعد حدوثها من خلال التركيز على المخرجات (صقور، 2021)، والتي سيتم توليها بشيء من التفصيل كونها إحدى متغيرات الدراسة.

2.3 الرقابة الاستراتيجية

مع دخول عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات بشكلٍ سريع، تطورت الهياكل الإدارية والتنظيمية بشكل متوازي مع مستجدات ومتطلبات العصر، وذلك من خلال الإجراءات التي تضمن مواءمة هذه المتغيرات مع استراتيجية المؤسسة من المستوى الاستراتيجي، وصولاً إلى المستوى التشغيلي من خلال دمج الاستراتيجية مع الأداء والموارد؛ من أجل تشكيل نظام هيكلي إداري رقابي، بما يضمن الحصول على المعلومات واستخدامها في تنسيق قرارات التخطيط والرقابة الاستراتيجية؛ بغرض تحقيق أهداف المؤسسة (Beuren I&Teixeira, 2014) حيث تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية وهي إحدى أنواع الرقابة التي تمارسها الإدارة العليا والتي يتم من خلالها التأكد من مدى تحقيق الأهداف، وفقاً للكيفية المطلوبة. وتعرف الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على مستوى بعيد المدى وتخصيص الموارد لتحقيق ذلك، أما ان سوف فقد عرف الاستراتيجية عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقات التي تربطها مع البيئة الخارجية والتي تحدد من خلالها خططها على المدى البعيد (أمين، 2013).

ومن هنا يمكن تعريف الرقابة الاستراتيجية بأنه ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية أكبر واهتمام أكبر. وتركز الرقابة التنظيمية على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب (Černiauskienė, 2014).

وتعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة؛ بمعنى أنها تشمل الآتي: التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجية،

وتقييم الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية؛ بما يمكن المؤسسة من قياس الوضع التنافسي للأداء (Ahmed & Kising'u, 2019).

ويعرفها مبارك الرقابة الاستراتيجية بأنها: عملية إدارية، يمكن من خلالها أن تراقب الإدارة العليا جميع مكونات الإدارة الاستراتيجية؛ من أجل قياس وتقييم كفاءة الأداء الفعلي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء إن وجدت بهدف تحسين استراتيجية المؤسسة كما هو مخطط له (مبارك، 2019)

كما عرف CARUANA الرقابة الاستراتيجية بأنها الإشراف على التنفيذ المتسق للمهام؛ من أجل تعزيز الاستقرار التنظيمي، والحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، وجعلها أكثر موثوقية، وبالتالي أكثر قدرة للمؤسسة على أداء وظيفتها الاقتصادية والاجتماعية. (Caruana, 2015)

وعرف (Procter) الرقابة الاستراتيجية بأنها "تلك العملية المستمرة بغرض اكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب فيها واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وعملية الرقابة مستمرة يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر إلى الفاعلية والكفاءة (Veiga, 2015) حيث تشمل عملية التقييم للاستراتيجية على ثلاثة أنشطة وهي دراسة وتحليل الأساس الذي تقوم عليه الاستراتيجية. مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية أو قياس الأداء التنظيمي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. (محارب، 2021).

من خلال ما سبق، يمكن تلخيص التعريفات السابقة كما يلي:

- الرقابة الاستراتيجية عبارة عن وسيلة إدارية تهدف إلى ضمان سير أداء الأعمال في المؤسسة في الاتجاه الصحيح
- تسعى الرقابة الاستراتيجية من خلال متابعة وتقييم وتقويم الأداء في المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية
- تتم الرقابة الاستراتيجية ضمن تشريعات وقوانين ولوائح واضحة
- تعد وسيلة فعالة من أجل اكتشاف نقاط القوة والضعف وتصحيحها، وضمان تجنبها مستقبلاً
- تمارس على العاملين في المؤسسة، والموارد، والإجراءات المتخذة، والأنشطة الفعلية.

2.3.1 أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تبين أهمية الرقابة الاستراتيجية في النقاط التالية (الشميلي، 2017):

- إن تعدد التنظيمات المعاصرة وانتشارها يتطلب تواجد نظام رقابي مناسب لقياس أدائها وفعاليتها، ومن خلال هذا النظام الرقابي يستطيع المسؤولون متابعة مختلف الأنشطة في التنظيم ويتزودون بالمعلومات الكافية وهو ما يضمن سير عمليات التنظيم، وبذلك يمكن اعتبار الرقابة مقياس للحكم على نجاح التنظيم في أداء أنشطة.
- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل المنظمة هذا حيث من الممكن أن تتعارض الأهداف الشخصية مع أهداف المنظمة ومن هنا فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يعمل النظام الرقابي الفعال على تحقيق المواءمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاع بين الأفراد والمنظمة.
- تكشف الرقابة عن المعوقات التي تعترض تحقيق الأهداف بكل كفاءة كتعقيدات العمل، أو كون السياسات المقررة غير فعالة ومن ثم العمل على إزالتها.
- الندرة النسبية للمواد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة تجعل من دور الرقابة دوراً مهماً كونها تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة من أجل العمل على تقليل الهدر البشري والمالي.
- توضح الرقابة الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، حيث أن هناك دائماً فجوة ما بين تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها حيث يتوقع حدوث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً في الإنجاز.
- تقوم الرقابة بتوجيه المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، مما يترتب عليه تغيير أو تعديل الخطط والإجراءات (عبد الهادي والطروانة، 2011).
- الأهمية الاقتصادية لموضوع الرقابة من المنظور الاقتصادي حيث أن وقوع الأخطاء وعالجها قد يكلف المنظمة أموال باهظة ومن ثم فإن الرقابة قد تجنب المنظمات بعض الأخطاء وبالتالي توفر التكاليف.
- النظام الرقابي يتكامل ويتفاعل ويؤثر ويتأثر بنظام التخطيط والتنظيم والتوجيه حيث يوجه النظام الرقابي الفعال هذه الوظائف نحو نقاط الضعف ونقاط القوة، فالرقابة لها أهمية في صلاتها الوثيقة

- بمكونات العملية الإدارية أو الوظائف الإدارية الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الرقابة عمل يسبق ويواكب الوظائف الإدارية الأخرى للعمليات الإدارية (الدوري، 2012).
- تولد الرقابة الاستراتيجية الجيدة قيمة إضافية للمؤسسة (Oyerogba, Alade, Idode, & Oluyinka, 2017).

2.3.2 أهداف الرقابة الاستراتيجية:

تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تنظيم وضبط سير العمل في المؤسسة، بما يضمن تحقيق التوازن الفعال للأعمال وهو ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بتكلفة وجهد أقل، وجودة أعلى وتتمثل الأهداف الرئيسية لعملية الرقابة الاستراتيجية في إخضاع المؤسسة للنظم، والمعايير، واللوائح، والقوانين التي تنظم سير العمل فيها ويتمثل هدفها الآخر في حماية المصلحة العامة من خلال مراقبة أنشطة العمل، ومدى سير العمل بشكل متزامن ومتوافق مع الخطط. ويمكن ضمان ذلك من خلال تنظيم الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث أن توجيه الإدارة العليا في المؤسسة نحو اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت الملائم يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية في المؤسسة وهو ما تهدف إليه الرقابة الاستراتيجية (إسماعيل، 2017).

إن متابعة تنفيذ المهام والأنشطة الموضوعة بحسب الخطة الاستراتيجية وتقييمها يضمن تنفيذ الأنشطة الفعلية داخل المؤسسة واتخاذ الإجراءات التصحيحية، بما يحقق تعادل المخرجات مع الخطط (البطروخ، العف، و درويش، 2012).

2.3.3 مستويات الرقابة الاستراتيجية:

وفق ثلاثة مستويات متكاملة، تتم عملية الرقابة الاستراتيجية، ولتنفيذ الخطة الاستراتيجية داخل المؤسسة فإنه لا بد من إحكام الرقابة الاستراتيجية على جميع الأنشطة والفعاليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وتتمثل هذه المستويات فيما يأتي:

- الرقابة على المستوى الاستراتيجي: تتميز الرقابة على المستوى الاستراتيجي بتقديم المعلومات حول العوامل الأكثر تأثيراً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بمستوياتها التكتيكية والتشغيلية، وذلك من أجل

تقييم الإجراءات التنفيذية الاستراتيجية التي يتم تنفيذها داخل المؤسسة، والتأكد من تنفيذها بما يحقق الأهداف المرجوة وتتم عادةً من خلال الإدارة العليا في المؤسسة، والتي تتمتع بالخبرة العالية، والشمولية لسير الأعمال داخل المؤسسة حيث ويتضمن هذا النوع من الرقابة علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى إلى خدمته (مساعد، 2017).

- الرقابة على المستوى التكتيكي: يركز هذا المستوى من الرقابة على متابعة النتائج الدورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية من أجل قياس مدى تحقيق الأهداف المخططة، ومدى ملاءمة أنشطة العمل لتحقيق هذه الأهداف، فالرقابة في المستوى التكتيكي مسؤولة عن تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية داخل المنظمة ويتم هذا المستوى من قبل الرقابة على المستوى التكتيكي من خلال الإدارة الوسطى في المؤسسة (مبارك، 2019).

- الرقابة على المستوى التشغيلي: يتم في هذا المستوى الرقابة على نشاطات العمل التفصيلية، وكيفية سير الخطط قصيرة الأمد، بالإضافة إلى الرقابة على الموارد المالية للمنظمة، وعمليات تحويل الموارد المدخلات إلى منتجات وخدمات ومخرجات يتم تنفيذ هذا المستوى من الرقابة من خلال الإدارة الدنيا والإدارة الإشرافية في المؤسسة (المحمدي، 2020).

يتضح أن الرقابة الاستراتيجية تُمارس على ثلاثة مستويات إدارية مختلفة، إلا أنها تتصف بالتكاملية، بحيث تُوصف النشاطات التي تمارسها الإدارة العليا في المؤسسة بأنها الكل الجامع التي تمارس من خلالها المستويات الرقابية الإدارية الأخرى نشاطها على المستويين التكتيكي والتشغيلي، أي أن المستويات الرقابية الثلاثة تعمل بشكل متناسق ومتكامل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (القطامين و الضمور، 2019).

2.3.4 خطوات الرقابة الاستراتيجية:

إن وجود خطة وألية واضحة وبنطاق مؤسسي محدد لبدء عملية الرقابة الاستراتيجية تعتبر من أهم الخطوات الرقابية، فنجاح المؤسسة بشكل عام يعتمد على فعالية أدائها في جميع المهام الإدارية، حيث لا بد من العمل أولاً على تحديد موضوع الرقابة وتعيين المناصب وتحديد أسلوب ووسائل الرقابة المناسبة، إضافة إلى تحديد معايير الأداء والسلوك في ضوء الخطة والتنظيم، وتحديد زمن المراقبة، قياس الأداء والسلوك الفعلي، وتسجيل الانحرافات التي تخرج عن إطار الخطة والتنظيم في ضوء الواقع، والعمل على

رفع تقرير الرقابة الى الجهات المسؤولة لاتخاذ الإجراءات اللازمة (Edwards, 2018). وفيما يلي أبرز خطوات عمليات الرقابة الاستراتيجية:

(1) تحديد ما يجب قياسه : في هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب ان تراقب وتقيم ومن الشروط المهمة لإتمام هذه الخطوة لصورة الصحيحة بحيث يتم الاخذ باعتبار التأكد من ان العناصر التي يتم احكام الرقابة عليها يجب ان تتصف بالقوة والقابلية للقياس بموضوعية ودرجة عالية من الثبات ومن ثم يتم التركيز على العناصر ذات الاهمية الكبرى او العناصر التي تعبر عن مفاصل اساسية في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها "عناصر النجاح الحرجة ولا سيما أن عناصر النجاح الحرجة هي تلك الاجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة عن نجاح المؤسسة لذلك يجب ان تخضع دائما وعلى مدار الزمن الى رقابة مشددة وذلك للحيلولة دون و وقوع اخطاء أثناء تنفيذها كما يجب على الجهات أن تولى اهتمامها الى ما يطلق عليه (المكوث الاستراتيجية للنتائج) وهي تلك الأنشطة التنفيذية التي من المتوقع ان تواجه اكبر قدر ممكن من المصاعب والعراقيل عند وضع الخطط (البطروخ، العف، و درويش، 2012).

(2) وضع المعايير: تعنى قيام المنظمة بوضع تلك المعايير المرغوب فيها يتعلق باليات الوظيفية وتعرف المعايير بانها أداة تخطيطية تعبر عن الهدف المراد تحقيقه عن طريق أداء نشاط معين وقد يكون معيار نهائي ينتهي مع عملية التنفيذ أو قد يكون وسطي يمهّد للنشاط التالي بحيث يعكس النشاط السابق ويكون بداية النشاط الجديد (Youngblood & Collins, 2015)، فالعملية وضع المعايير من أصعب عمليات الرقابة ولا سيما عندما يتوفر امام المنظمة عدد من البدائل والتي ينبغي عليها ان تختار من بينها (لوط و براشمي، 2018).

(3) القيام بقياس الأداء الحالي: تأتي هذه الخطوة بعد أن تقوم الإدارة بتحديد المعايير الخاصة لأداء والتي سوف يكون هناك تركيز عليها في الرقابة الاستراتيجية ومن ثم تقوم بقياس الأداء الفعلي. ويتطلب ذلك ان تحدد الإدارة متى سوف تتم عملية القياس ان الوقت المناسب للقيام بقياس يتوقف على الهدف من وراء القياس وهل هو القيام لرقابة التوجيهية او الرقابة الموافقة على اتخاذ إجراء من عدمه او الرقابة التي تهدف الى تقييم النتائج عقب الانتهاء من العمل، مع تحديد نوعية المقاييس وان تحرص على خلق التوازن بين المقاييس الكمية والمقاييس النوعية (الوصفية) (لوط و براشمي، 2018)، حيث أن هناك نوعان من القياس الا أن الأصعب قياسه هي المعايير غير الملموسة مثل المعايير الخاصة بالولاء والانتماء والعلاقات الإنسانية والأمانة والنزاهة داخل المنظمة وتحديد الكفاءة ونجاح العلاقات العامة (الجنابي و العامري، 2020) ومن ثم المراجعة الاستراتيجية تتمثل المراجعة الاستراتيجية في

الاستعانة بمجموعة استشارية والتي تتولى القيام بعمليات التقييم في درجة فعالية المنظمة في علاقتها المجتمع العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمنظمة درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها و ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة، وما تنصف به من جوانب ضعف وذلك لمقارنة لمنظمات الأخرى التي تعمل في مقارنة الأداء والمعايير مع الأداء المطلوب (لوط و براشمي، 2018).

(4) مقارنة الأداء بالمعايير: هي نشاط المديرين الخاص في مقارنة النتائج للاستراتيجية مع مستوى الأداء للأهداف وهي تمثل النشاط القائم بالكشف عن الانحرافات في نتائج الأداء بما يضمن إجراء التعديلات عليها مع التأكيد على حدود السماح الرسمية التي يتم اتخاذها في الاطار التصحيحي وقد يتطلب الامر إعادة رسم الأهداف الاستراتيجية حيث يتم تحديد ذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018) حيث تكتسب هذه الخطوة أهمية كبيرة كونها تقارن ما بين الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب إضافة الى وضع المنظمة بين المنظمات الأخرى بما يضمن تحديد الاستراتيجيات وتعديلها.

(5) اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن الخطوة الرئيسية في عملية الرقابة هي الكشف عن الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية من قبل الإدارة، وقد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المعايير، أو القيام بتعديل الاستراتيجيات، أو البقاء على الوضع الراهن، والواقع إن هذه الخطوة تنطوي على مرحلتين وهما تحديد أسباب الانحرافات ثم القيام لتصرف الملائم لعلاج هذه الانحرافات تحديد أسباب الانحرافات وتحديد طرق علاجها (Obinozie, 2016).

2.3.5 مجالات الرقابة الاستراتيجية:

تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها لذا فان الرقابة تشمل الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى الى تحقيق تلك الرسالة وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة العملية والتي تختلف لطبع تبعاً لنوع المنظمة هل هي إنتاجية أم خدمية حيث تقسم الرقابة وفقاً لشموليتها، والفترة الزمنية إضافة الى طريقة تنفيذها وفيما يلي عرض لمجالات الرقابة الاستراتيجية:

أ. الرقابة حسب شموليتها:

وتتمثل المجالات حسب شموليتها في: الضريبية (مبارك، 2019)، (الشميلي، 2017)، (Harrison, 2013) & John، وهي عملية صياغة الخطط لفترة مستقبلية محددة بشكل رقمي والموازنة

هي بيان لنتائج المستقبلية المتوقعة في ميادين عديدة منها المالية (النفقات والإيرادات) ومنها غير المالية كساعات العمل المباشرة، المواد، المبيعات، عدد الوحدات المنتجة. إضافة الى النسب المالية: وتتضمن ستة أنواع من النسب وهي: نسبة السيولة، نسب الرافعة أو إدارة المديونية: نسب الربحية نسب النمو: نسب التقييم حيث أن نسب الأداء المالي تستخدم جميعها في التعرف على أداء وحدات الأعمال ذات التنوع غير متجانس. أما وحدات الأعمال ذات التنوع المتجانس فهي تعتمد على معدل العائد من مجموع الموجودات على وفق صيغة معالجة.

1. التدقيق: يقيس التدقيق سلوك و نتائج المنظمة مقارنة مع الخطط ويشتمل على جانبين أن يكون في هذين الجانبين: الأول هو التدقيق المالي الذي يقارن النظام المحاسبي المعتمد من في المنظمة مع المبادئ المحاسبية المعتمدة عالمياً، والجانب الآخر يتعلق بالتدقيق الاجتماعي الذي يقارن السلوكيات من حيث انطباقها مع الأخلاقيات القبول أو عدم انطباقها، وتدقيق الخدمات المقدمة الذي يهدف الى التغذية الراجعة من الزبائن أو المراجعين، وتدقيق الاتصالات الذي يهدف الى تدقيق السياسات الاتصال وشبكات الاتصال المعتمدة في المنظمة بحيث يزيد كفاءة عمليات الاتصال فيها.

2. الأهداف ويتم التأكيد في هذا الجانب على تكامل الأهداف بين المستوى التنظيمي وتناغمها مع رؤية المنظمة ورسالتها.

3. عملية قياس الجودة إذ يتم التعرف على مستوى أداء العمليات أثناء وقت العمل كما يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي أو إيقاف إجراءات او سياسات بما يتناسب مع قياس الجودة.

4. الرقابة على السلوك: ويكون هدفها الأفراد في المنظمة على مدى الالتزام بمعايير المنظمة ويوجد نوعين من رقابة السلوك هما الرقابة البيروقراطية: وتتضمن القواعد والإجراءات والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة وتتضمن القرارات والسلوكيات والجانب الآخر هو رقابة الزمرة: وتدور حول عملية التطبيع الاجتماعي الهادفة الى دمج الأفراد مع القيم والسلوكيات والمعتقدات التنظيمية (لوط و براشمي، 2018).

ب. الرقابة حسب التوقيت في إجراءاتها (الفترة الزمنية):

تشتمل الرقابة الاستراتيجية على مجموعة من الأشكال وفقاً للزمن المقرر إجراءاتها حيث أن الرقابة الاستراتيجية هي رقابة شاملة تتم من المستويات الإدارية المختلفة إلا أنها من اختصاص الإدارة العليا حيث تشمل هذه الأشكال على (لوط و براشمي، 2018):

1. رقابة التغذية العكسية: وهي الرقابة التي تزود المدراء بالمعلومات عن نتائج النشاطات التنظيمية، حيث يؤدي هذا النوع من الرقابة الى ضمان فهم جميع المدراء وفي كافة مستويات المنظمة للخطط والاستراتيجيات التي تحدد الإطار التي تحدد من خلاله القرارات التنظيمية كما تسهم رقابة التغذية العكسية في تحفيز المدراء على عدم التصرف بما يخدم مصالحهم الشخصية على حساب أهداف المؤسسة تحدد متى وكيف يتدخل المديرون في العمليات التنظيمية وما هي النشاطات التي ستحتاج إلى عناية مستقبلية.

2. رقابة التغذية الأمامية: وتتضمن عملية التقييم الدوري للافتراضات والمقدمات البيئية الخارجية التي سبق أن تمت بناء عليها صياغة الاستراتيجية في كافة المستويات العامة للرقابة حيث أن التغيرات البيئية تتطلب استجابات تنظيمية يتمثل أبرزها لتعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي في مواكبة رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها واستجابتها للتغيرات في بيئتها الخارجية.

3. الرقابة المتزامنة (المرحلية): وتعني رقابة الإدارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد إنجازها، ويتم هذا النوع من الرقابة بعد تجزئة الخطة إلى عدة مراحل ثم يتم بعدها قياس الفعلية بعد إنهاء كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير التي تم تصميمها مسبقا حيث لا تتم الرقابة على مرحلة الا بانتهاء المرحلة التي سبقتها، وتسمى بالرقابة التخطيطية ومن الأساليب المستخدمة في هذه المرحلة تخطيط وتقييم ومراجعة البرامج" وطريقة جداول جانب وطريقة خريطة سير الإجراءات (الغالبى و العاملى، 2011).

ج. الرقابة وفقاً لتنفيذها:

تقسم الرقابة حسب طريقة تنفيذها وتشمل (لوط و براشمى، 2018):

- 1) الرقابة المباشرة وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجها لوجه أو زيارات يقوم بها رؤساء المنظمة للتعرف على المشكلات التي تواجه الوحدات المختلفة في المنظمة.
- 2) الرقابة غير مباشرة: يستخدم هذا النوع التقارير أو أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية التي ترسل الى الرؤساء.

2.3.6 شروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة:

كي يكون نظام الرقابة الاستراتيجية فعالاً، لابد وان تتوفر بعض الشروط الأساسية لذلك، منها:

1. ان يتم التركيز في النظام الرقابي على الأهداف الاستراتيجية على الرغم من صعوبة إيجاد معايير للقياس.
2. ان تزود الرقابة متحذى القرار لمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب ولا يرتبط بفترات زمنية قصيرة ومحدودة بل في كثير من الأحيان تتداخل الأوقات بحيث تجعل من عملية إيصال المعلومة الى الجهات المعنية مشكلة تحتاج الى أدوات ووسائل خاصة.
3. أن تكون المعلومات مركزة ومفيدة بحيث تتيح للإدارة إعطاء أحكام دقيقة حول موقف المراد اتخاذه او الحالة المطلوب تصحيحها بما يضمن الابتعاد عن التصور التقليدي والمرتببط بكون نظام الرقابة يقدم معلومات ضخمة وكبيرة (الغالبى و طاهر، 2013).
4. أن تكون مؤشرات الرقابة الاستراتيجية مرتبطة ومنسجمة مع جوانب الأداء متوسط وقصير المدى.
5. أن يكون النظام الرقابي فعالا من الناحية المالية والإدارية ومصححا للأداء في المنظمة.
6. أن يكون شاملاً بحيث يغطي كافة الأنشطة والجوانب الحيوية في المنظمة.
7. أن يكون مرناً يعمل بكفاءة في ظل الحاجة الى تعديل الخطط.
8. أن يكون قادراً على الكشف عن الانحرافات بالوقت المناسب حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية (البطروخ، العف، و درويش، 2012).

2.3.7 معوقات تنفيذ الرقابة الاستراتيجية:

تواجه عمليات الرقابة الاستراتيجية مجموعة من الصعوبات التي تعيق دقة تلك العمليات منها. زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة وصعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة ولا سيما في ظل التغيرات المتسارعة للمنظمات والمجتمعات وهو ما ينتج عنها صعوبة في تحديد المتغيرات البيئية والنوعية بما يتناسب وطبيعة أهدافه المنظمة النوعية. وبالتالي يؤدي ذلك الى صعوبة تحديد مقاييس كمية لقياس الأهداف بحيث يصبح التركيز على المدخلات بدلا من المخرجات في حين أن دور الرقابة يوازن ما بين المدخلات والمخرجات، فالتغيرات المتلاحقة تحد ممن قدرة المؤسسة على تحديد المعايير تؤدي بالتالي الى صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية. فتصبح عملية الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها. غير متكاملة (الفرا، 2015).

2.4 الأداء المؤسسي

يعدّ الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير لضمان تحقيق أهدافها حيث تتضمن تلك العملية فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، وتتبع أهميتها من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها؛ كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة، والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة (المحسن، 2002).

في السنوات الأخيرة يلاحظ تزايد الاهتمام بالأداء المؤسسي بكافة جوانبه في المؤسسات الفلسطينية ولا سيما بعد انضمام فلسطين الى الاتفاقيات الإدارية التي تركز على أهمية الشفافية ومكافحة الفساد والكفاءة والتميز تفويض الصلاحيات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية عالية في العمل هدفت إلى تعزيز قدرة تلك المؤسسات لتكون قادرة على مواكبة متطلبات العولمة والجودة الشاملة والتنافسية وتحسين الأداء وذلك من أجل نيل الثقة في الخدمات التي تقدمها المؤسسات.

ومن هنا اهتمت هذه الدراسة بالأداء المؤسسي بوصفه الطريق الرئيس لتحسين الخدمات المقدمة وأهمية الرقابة عليها ولا سيما في ظل الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الفلسطينية.

2.4.1 مفهوم الأداء المؤسسي:

الأداء هو مصدر من الفعل أدى، أي: قام بأداء واجبه، بإنجازه، وإكماله. (أنيس، عطيه، و أمين، 2011) ويعرف الأداء بأنه: "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة ويكون عادة على مستوى معين يظهر فيه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما" (الذبياني، 2020).

كما عرف قاموس أكسفورد الأداء بأنه: إنجاز العمل المطلوب أدائه من الفرد أو القدرة على الفعل بكفاءة وسرعة عالية. (Putra & Gupron, 2020) كما يعرف الأداء على أنه إن جاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية (يحيي و محمد، 2015)

فالأداء لغة من اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الإنجليزية (Performance) وفي هذا الإطار يعرف الأداء بأنه إنجاز العمل أو الكيفية التي تؤدي بالتنظيم أهدافه المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يشتمل المعنى اللغوي على ثلاثة عناصر هي التعبير عن الحدث، تنفيذ عمل ما، والتعبير عن نتيجة فعل ما (زرنوح، 2017)

كما يعرف الأداء بأن الكيفية التي تستخدم فيها المنظمة لمواردها المالية والبشرية، وكفاءة استغلال هذه الموارد وصولاً إلى تحقيق أهدافها (الداوي، 2010).

كما يعرف الأداء انطلاقاً من البعد الاستراتيجي بارتباط الأداء بالقدرة التنافسية ويعبر عنه بـ " قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب في سوق تنافسية متطورة أي قدرة المؤسسة على العمل بكفاءة وفاعلية وفقاً للمدى الزمني القصير وبعيد المدى (جمال و طاهر، 2020).

تعتبر العمليات الإدارية الأداء نظاماً متكاملًا له معاييرها الفعالة التي تحقق أهداف المنظمة سواء كان على مستوى العاملين أو المؤسسة فهو الوسيلة التي يمكن من خلالها رفع كفاءة وفاعلية المنظمة على كافة المستويات حيث يؤثر مستوى الأداء الفردي والجماعي في أداء المؤسسة ككل ولا سيما في ظل التحديات والعقبات في عالم اليوم حيث يرتبط الأداء بالموارد البشرية والمالية والمعلوماتية والتكنولوجية التي تشهد تغير سريع كوحده مترابطة تسهم في أداء المنظمة وتؤثر بمخرجاتها، ومثل الكثير من المفاهيم الإدارية، فإن مصطلح أداء المؤسسة قد اختلفت وجهات النظر حول إعطاء تحديد مفهوم واضح للمصطلح، حيث نورد أبرز التعريفات للأداء المؤسسي.

اصطلاحاً يعرف الأداء المؤسسي بأنه سلوك عملي يؤدي إلى الوصول الأهداف فهو انعكاس لاستخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لتحقيق أهدافها (سليم، 2015)

كما عرفت المنظمة العربية للتنمية الإدارية بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الخارجية والداخلية (تبوك، 2016)

يعرفه (النيل وسليمان) بأنه مخرجات الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها عبر العاملين، وما يؤدونه من واجبات ومسؤوليات وتحليل سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك لقياس كفاءتهم وامكانية النمو والتقدم في تحمل مسؤولياتهم في (النيل و سليمان، 2018)

كما عرفه (جبر) بأنه حصيلة ونتاج الجهد الذي تبذله المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية (جبر، 2015)

عرفه مولين بأنه المقياس الذي تستطيع المؤسسات بواسطته قياس فعاليتها وكفاءتها، وتتمكن من إعطاء القيمة لعمالها ولأصحاب المصلحة المشتركة. كما يعرفه باتاشاتيا بأن الأداء المؤسسي هو الأداة والمقياس للمؤسسات التي يبني عليه نجاحها (الظافري والدرمكي، 2017)

كما عرفه (بيترسون وآخرون) بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات منسجمة مع أهدافها وملائمة لمستخدميها (Taouab & Issor, 2019)

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها بفاعلية وبالتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافها (الهادي، 2017)

وبناء على ما سبق يرجع التباين في اختلاف مفهوم الأداء المؤسسي الى اختلاف هدف الباحثين من الدراسات في الأداء المؤسسي ففي نظرية المنظمة يعرف الأداء المؤسسي من مداخل الفاعلية التي تختلف في تحديدها لتعريف الأداء المؤسسي باختلاف هذه المداخل وهي (خميس، 2018):

- مدخل الهدف حيث ترتبط فاعلية المنظمة بمدى تحقيقها لأهدافها حيث ويستعمل هذا المدخل في قياس أهداف المخرجات بسهولة ألا أن صعوبة تطبيقه تتبع من تعدد أهداف المنظمات المتناقضة فيما بينها حيث أن الفاعلية في هدف معين قد ترتبط عكسيا في تحقيق أهداف أخرى كما لا يمكن قياس أهداف المنظمات غير الربحية عبر هذا التعريف للأداء المؤسسي من مدخل الهدف.

- مدخل موارد المنظمة ويتمثل هذا المدخل في قدرة المنظمة او المؤسسة في الحصول على الموارد النادرة او القيمة وتباين قدرة المنظمة على إدراك التوقعات الواقعية في البيئة الخارجية وتغيرها بهدف الاستمرار في الحصول على الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية ويصعب قياس الفاعلية التنظيمية بمؤشرات الفاعلية الأخرى حيث يصعب قياس المخرجات والكفاءات الداخلية.
- مدخل العملية الداخلية وتتعلق الفاعلية في هذا المدخل بالكفاءة التنظيمية حيث يستعمل مؤشرات الكفاءة الاقتصادية ورضا العاملين من خلال مجموعة من الأنشطة وتتعاون ما بين الإدارات المختلفة ويركز هذا المدخل للأداء على العمليات الداخلية ولا يقيس علاقاتها بالبيئة الخارجية.
- مدخل الجمهور (المستخدم) وهو مدخل شامل للفاعلية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات ومن أبرز محدداته تنوع المستخدمين وتضارب مصالحهم مع المنظمة مما يتطلب تطور المؤسسة لإرضاء الجمهور.
- مدخل قيم التنافس ويتناول هذا المدخل أهداف المخرجات وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها وان معايير الفاعلية هي قيم الإدارة حيث يتوجب على الإدارة تقييم القيم التي ترغب بتبنيها.

2.5 أبعاد الأداء المؤسسي

هناك عدة أبعاد للأداء المؤسسي والتي يمكن تبينها فيما يلي:

- أ. الأداء المالي: هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفاعلية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية. حيث يعرف الأداء المالي بأنه أحد الأنواع الأساسية للأداء في المنظمة والذي له بالغ الأهمية في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من أجل معرفة قدرتها على تحقيق أهدافها، الذي يتم من خلال استخدام المؤشرات والنسب المالية بالإضافة إلى لوحة القيادة والتي تعتبر أداة فعالة في عملية تقييم الأداء الفعلي للمنظمة" (شمال و بن نذير، 2017). كما ويعرف Oyedokan الأداء المالي أنه: الدرجة التي تحقق أو التي ستحقق بها المنظمة أهدافها (Salisu & Emmanuel, 2018).
- ب. الأداء التشغيلي: يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات. حيث يركز على مؤشرات مثل الحصة السوقية، وتقديم منتج جديد/خدمة جديدة ذات جودة عالية (ابن علي وشهيد، 2019).

ج. الأداء الوظيفي: ويعرف بأنه سلوكيات وأنشطة يتم تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة (Al-Omari & Okasheh, 2017) حيث تتضمن سلوكيات الأداء الوظيفي لثلاث عناصر وهي أداء المهمة وتشمل الواجبات والمسؤوليات التي تضمن إنتاج الخدمة ويتضمن ذلك في التوصيف الوظيفي التقليدي، المواطنة وهي الإجراءات التي تسهم في دعم البيئة النفسية والاجتماعية للمؤسسة مثل احترام زملاء العمل، وتقديم المقترحات، ودعم البيئة التنظيمية، الإنتاجية المضادة وهي الأنشطة التي تضر بنشاط المؤسسة مثل الحاق الضرر بالممتلكات والتغيب عن العمل (Robbins & Judge, 2013)

د. الأداء الاجتماعي والبيئي: هو كل الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء بشكل إجباري أو اختياري للتقليل من الضرر البيئي والاجتماعي الناتج عن أنشطتها وهو ما يصطلح على تسميته بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المجتمع والبيئة المحيطة كما تشتمل على رضا المستخدم (بوزيان وابن يمينية، 2019).

2.5.1 مكونات الأداء المؤسسي:

يقترن مصطلح الأداء المؤسسي بمصطلحي الكفاءة والفعالية، فهما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال الحصول على أكبر قدر من المخرجات عن طريق المدخلات.

ويستعرض الباحث فيما يلي مكونات الأداء المؤسسي:

- 1) الكفاءة: هي التوظيف للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات "أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة" بينما كما تعرف بأنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي استخدام أقل المدخلات لتحقيق أكبر المخرجات والمؤسسة الكفؤة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجي وتتفادى تبذير الموارد ومن هذا التعريف هناك نوعان من الكفاءة الأولى المتعلقة بالمدخلات efficiency Input ويمكن تحقيقها من خلال الحفاظ على المستوى مع المخرجات حيث يتضمن تخفيض حجم المدخلات المستخدمة والنوع الآخر لكفاءة المتعلقة بالمخرجات efficiency output ويمكن تحقيقها من خلال استخدام نفس المستوى من المدخلات مع زيادة حجم المخرجات (Roghanian, Rasli, & Gheysari, 2012).
- 2) الفعالية: يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج أداء المؤسسة، فالفعالية تدل على مدى أكثر شمول من الكفاءة، فهي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث تعتبر محصلة تفاعل

مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية ومالية وبشرية وبما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة " حيث ترتبط الفاعلية بتحقيق الأهداف فتوصف المؤسسة بأنها فعالة إذا استطاعت أن تحقق أهدافها، وأقل فاعلية إذا حققت جزءاً من الأهداف، وغير فعالة إذا ما كانت غير قادرة على تحقيق الأهداف في ظل متغيرات بيئية محيطة فهي علاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات والموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن تكلفة المدخلات ويتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب ومتناسب واستخدامه بالأسلوب الصحيح في الأداء وتقاس الفاعلية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب فيه (محمد و أفندي، 2014).

(3) الاستراتيجية وتشير الاستراتيجية إلى القدرة على البقاء والنمو ومن حيث قدرتها على مواجهه التحديات الداخلية والخارجية من خلال استراتيجيات تحقق لها التفوق والتميز في خدماتها، حيث يتم أخذ عنصر الاستراتيجية بعين الاعتبار عند عملية التخطيط والتأكد من فاعليتها حيث تتطلب الاستراتيجية المتابعة المستمرة والحصول على المعلومات بما يضمن تحسين الأداء وفرص الاستراتيجية.

(4) الملائمة والارتباط ويعني ذلك الربط ما بين التخطيط الاستراتيجي البعد النظري مع البعد العملي المتمثل في الموارد البشرية والعمليات والإجراءات داخل المؤسسة وخارجها، وهو من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس الأداء حيث أن تحقيق الملائمة والارتباط يضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث يكون هذا المكون من مسؤولية الإدارة العليا مرتبط مع باقي الوحدات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة وذلك من أجل ربط أهداف المؤسسة بخطةها وعملياتها بما يحقق الأهداف المخطط لها (خميس، 2018)

2.5.2 مستويات الأداء المؤسسي:

يرتبط مفهوم الأداء بالقياس وفقاً لمجموعة من المعايير حيث هناك ثلاث مستويات للأداء وهي (الوهابي، 2020):

- المستوى الاستراتيجي: يختص بخيارات المؤسسة طويلة الأجل، وتهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي بحيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة "هذا المستوى يمثل القاعدة التي تبنى عليه تمثيل الأداء ونقطة البداية التي تستطيع عن طريقها تعميمه على كافة إدارات المؤسسة فالأداء

الاستراتيجي هو دراسة وبحث قياس الفعالية التنظيمية " فهي تتمثل إمكانية وقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والاستمرار .

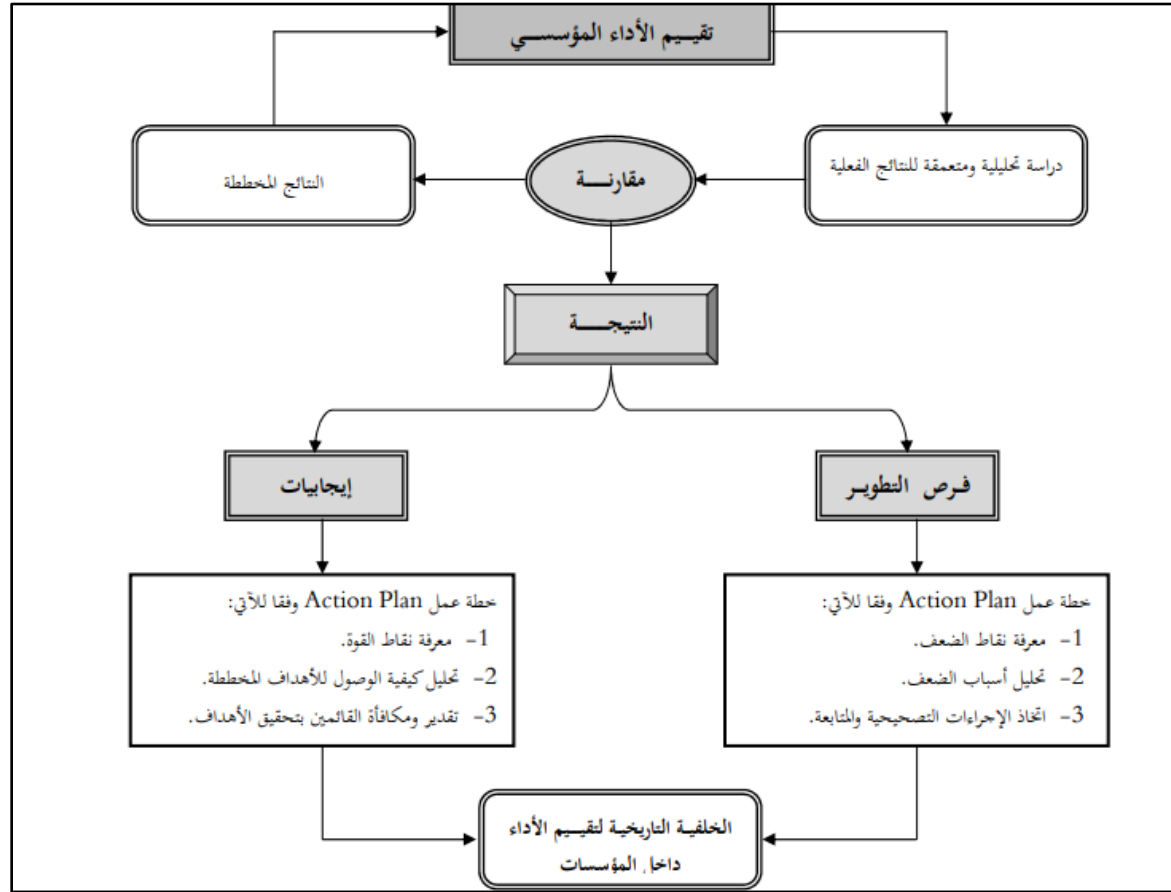
- المستوى العلمي: هو مستوى قرارات روتينية مبرمجة مسبقا لتحقيق الأنشطة لأعلى مستوى ربحي، وتهتم بالأداء الداخلي، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية، فإنه يتم استخدام مؤشرات عملية في قياس الأداء، كالحصة السوقية، ونوعية المنتج أو الخدمات وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة، فهي ترجمة الأداء إلى إنجازات أثناء تحقيق النشاطات.
- المستوى التكتيكي يكون على مستوى الإدارة حيث يمكن من خلال هذا المستوى هيكلة الموارد في سبيل الحصول على أفضل النتائج على أحسن النتائج حيث يجمع الأداء الداخلي والخارجي، ويمثل المفهوم الأوسع للأداء داخل المؤسسة، ويدخل في مجاله الأداء المالي والعملي والفعالية التنظيمية.

2.5.3 قياس الأداء المؤسسي:

تعددت تعاريف تقييم الأداء المؤسسي بالغرض منه، حيث يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية ويشتمل على: أداء الأفراد داخل كل إدارة وقسم، أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمؤسسة، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

ويكون الأداء المؤسسي جمعاً لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية، إضافة إلى ما تؤثر به البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية على هذين الأداءين، فأداء الأفراد في المؤسسة يقاس بمجموعة معينة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة المؤسسة. ونظراً لوجود عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية. وتقييم الأداء المؤسسي هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة

فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة، ويبين الشكل رقم (2) فيما يلي عملية تقييم الأداء المؤسسي (عبد الفتاح، 2013).



شكل 2: عملية تقييم الأداء المؤسسي

وتأتي أهمية قياس الأداء بما توفره من التغذية العكسية حول أداء المؤسسة، وتحسين واقع خدماتها الاتصال الداخلي بين العاملين والعملاء، إضافة الى توفير بيانات حقيقية تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة التي تحقق أهدافه. ومدى مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف. حيث انه من خلال إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة يعمل على توليد نظام عادل للمكافآت والحوافز بما يضمن تحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين، لتحقيق الأهداف المرجوة (يوسف، 2016).

وتستخدم الإدارات مجموعة من الأدوات في قياس وتقييم الأداء منها التدقيق الداخلي حيث تعتبر من أهم الأدوات في بيئة العمل، وعامل أساسي مساعد للإدارة والمساهمين والمدققين الخارجيين، ويقصد به النشاط التقييمي الذي يهدف لتدقيق العمليات المالية والمحاسبية والتشغيلية وغيرها من مكونات الأداء داخل المؤسسة، وتعتمد عملية التدقيق الداخلي على التأكد والتحقيق والتقارير كما يستخدم التفتيش البيئي وهو التقييم الاختياري الشامل للأنشطة التي تخضع لقوانين البيئة من أجل تحديد مدى الالتزام بقوانين البيئة وتشريعاتها وعدم مخالفتها، إضافة إلى مؤشرات الأداء كأحدى أدوات تقييم الأداء حيث تعد مؤشرات الأداء من أدوات تقييم وقياس الأداء في المنظمة للفترة القريبة والبعيدة، ويمكن استخدامها أيضاً في تقييم تقدم عمليات المنظمة وأداء هذه العمليات، وتتعدد مؤشرات الأداء فهناك الكفاءة والفعالية والإنتاج، وهناك مؤشرات لتقييم وقت التشغيل ومستويات الجودة، إضافة إلى مؤشرات الأداء البشري، كذلك تستخدم نوعاً آخر من الأدوات وهو التقارير التعقيبية، وهي عبارة عن عرض مكتوب لحقائق ومعلومات متعلقة بموضوع معين من خلال تحليله وتقديم توصيات واقتراحات مناسبة لنتائج التحليل، وتختلف التقارير بناءً على الهدف منها، سواء كانت تقارير إدارية أو فنية أو غيرها، ودون وجود تلك التقارير التعقيبية لن تستطيع الإدارة السيطرة على منشآتها وقيادتها بطريقة صحيحة إذ تضمن هذه التقارير وصول المعلومات إلى الإدارة في الوقت المناسب من أجل التعامل مع العقبات والتحديات التي تواجه المؤسسة وتكمن أهمية أدوات الرقابة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات في كونها أدوات فعالة راجعة تفيد بمدى جودة أداء المؤسسة أو المنظمة وأعضائها في التوقيت المناسب، كما أنها تقدم وسائل تعمل على تحفيز الموظفين على العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتساهم في تقليل الأخطاء التي يمكن أن تتراكم وتزداد من خلال الأعمال الروتينية (الجابري، 2023).

حيث تقيس الأدوات السابقة الذكر وتصنف مستويات أداء المؤسسة إلى تراتيب مختلفة وفقاً لمجموعة من المعايير ومؤشرات الأداء ويشمل التصنيف (فرحي، 2019):

- الأداء الاستثنائي: وهو يعني التفوق في الأداء على البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ازدهار الوضع المالي- والبشري ورضا المستخدمين عن الأداء.

- الأداء البارز: وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على موارد مالية عالية وامتلاك الكفاءات البشرية.
- الأداء الجيد جداً: الذي يبين مدى صلاحية الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، والتمتع بوضع مالي جيد- والعمل على استقطاب للكفاءات والموارد البشرية.
- الأداء الجيد: والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل: أداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، كوادرات عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- الأداء المتأزم: وهو الأداء الغير كفء تماماً والذي يتحمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

2.5.4 تطوير الأداء المؤسسي:

يعرف تطوير الأداء المؤسسي بأنه عبارة عن عمليات متكاملة تحتوي على نشاطات مخططة ومتكاملة للمنظمة ككل وتتم وفق إستراتيجيات واضحة، وخطط محددة، وتتكون هذه العمليات من محاور مجموعة من المحاور الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية والعمليات الداخلية، والهيكل التنظيمية، والتكنولوجيا (سلمان، 2018).

تحتاج عملية تطوير الأداء المؤسسي الى نظره شاملة تبدأ من السياسات لتكون قادرة على معالجة التحديات فور ظهورها حيث على الرغم من الأهمية الكبيرة للتعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا انه لم يعد كافياً في ظل التحديات العالمية والتغير السريع في عالم ولا سيما عندما تعتمد المؤسسات فقط أنواع التعليم والتدريب الموارد المتوفرة لتطوير الأداء حيث يحتاج تطوير الأداء الى مخزون مؤسسي متكامل (جمعة، 2016).

إن تطوير الأداء المؤسسي هو فلسفة إدارية تساهم في تحسين النشاطات والعمليات الخاصة بالأفراد والإنتاج بشكل مستمر، فعملية التطوير المستمر هو "العملية المرتبة والمنظمة من أجل تغيير مثير ومستمر، والحصول على نتائج مختلفة من الأداء حيث يسعى تحسين الأداء الى الوصول الى حالة من الكمال من خلال اتخاذ معايير رقابة الأداء والتركيز على الإبداع حيث تشمل جميع الجوانب والأبعاد الإنسانية والتنظيمية والبيئية، وذلك على النحو الآتي (الشميلي، 2017):

- الأبعاد الإنسانية: وتشامل الاهتمام بالعنصر البشري والحرص على إشباع احتياجاتهم وتطلعاتهم، وهذا يتحقق من خلال تحقيق رضا كل من العاملين والمتعاملين مع المنظمة.
- الأبعاد التنظيمية: حيث تؤثر الأبعاد التنظيمية في الأداء المؤسسي، ومن ثم فإن تحسين هذا الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي، التحديد الدقيق للصلاحيات والمسئوليات، أنماط القيادة ومجال الإشراف الأجور ونظم الحوافز والمكافآت والتكنولوجيا المستخدمة في العمل.
- الأبعاد البيئية: تتطلب عملية تحسين أداء الهيئات العامة من حيث التشريعات والقوانين المؤثرة في أعمال هذه المنظمات والاهتمام بتطوير القيم والأفكار والأطر الثقافية وقواعد السلوك للأفراد وتحسين الأداء الاجتماعي المرتبط بالمؤسسة (حميد م.، 2020).

حيث تتطلب هذه العملية تضافر كافة الجهود والسياسات والإدارات والأخذ بعين الاعتبار الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية والتفاعل ما بين البيئة الداخلية والخارجية.

ومن أجل تطوير الأداء فإنه لا بد من اتباع مجموعة من الخطوات في سبيل تحسين الأداء والتطوير المستمر على أساس علمي ومدرّس منها إجراء دراسات حول الأداء المؤسسي بكافة جوانبه بحيث يشمل العوامل الخارجية والداخلية، وكذلك السياسات والقوانين والإجراءات والأنشطة التي يشتمل عليها الأداء المؤسسي. تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، زيادة الثقافة الداخلية خاصة بالمفهوم الشامل للأداء المؤسسي من خلال تجهيز برامج مفصلة لتزويد العاملين بالمنظمات بالمعلومات اللازمة من أجل زيادة وعيهم وإدراكهم حول المستويات الإدارية والمفاهيم الحديثة للأداء، تحديد المشكلات والعقبات والتحديات التي تحد من عمل الأداء المؤسسي، إعداد فرق من المختصين والنخب من الكوادر البشرية من مختلف مستوى الإدارات المختلفة والمتنوعة للوقوف على العقبات والتحديات التي تواجه المؤسسة والعمل على

حلها تحسين أنظمة المعلومات بالمؤسسات بهدف الحصول على المعلومات الأساسية والمهمة في الأداء المؤسسي تحسين معايير قياس الأداء المؤسسي، وكذلك التعرف إلى الطرق السليمة والمناسبة لإنجاز عمليات القياس باستخدام تلك المعايير. القيام بعمل دراسات مقارنة من أجل الحكم على مدى كفاءة الأداء المؤسسي: مقارنة مستوى الأداء في الوقت الحالي بالسابق وأيضا من خلال مقارنة الأداء الحقيقي والواقعي بالأداء المخطط له ومقارنة الأداء الحقيقي بأداء المنظمات المماثلة، وهو ما يسمى بمرجعية الأداء ومن ثم التعرف إلى مجالات التنمية والتطوير والتحسين في ظل المقارنات المتوفرة. (فرج الله، 2013).

2.6 دراسات سابقة

يرتبط مفهوم الرقابة بأنواعها بمفهوم الأداء، ومن أجل المزيد من الإيضاح حول هذه العلاقة وكون العلم تراكمي كان لابد للباحث من دراسة الأدب النظري من دراسات وأبحاث متعلقة بمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما حيث تم تناول الدراسات السابقة وفقاً لثلاثة محاور هي الرقابة الاستراتيجية ومحور الأداء المؤسسي وتطويره ومحور العلاقة ما بين الرقابة الاستراتيجية وتحسين الأداء وفقاً لما يلي:

2.6.1 محور الرقابة الاستراتيجية:

دراسة (Haishang,2022) بعنوان: تأثير الرقابة الاستراتيجية وإدارة سلسلة التوريد المواد البلاستيكية المضافة المعاد تدويرها.

تهدف هذه الدراسة الى اقتراح نموذج رقابة استراتيجية جديد للتركيز حيث يقترح نموذج المراقبة الاستراتيجية طرقاً لربط التخطيط الاستراتيجي بالديموغرافيا والقوى العاملة وتطبيق مقاييس التحكم لنقل السكان المكتظين إلى المناطق الريفية. وباستخدام المنهج التحليلي توصلت الدراسة الى أن تحقيق النموذج المقترح في الرقابة الاستراتيجية الى إعادة التوطين من خلال تخصيص القوى العاملة والتصنيع المنزلي. إنه يبسط التكامل بين إعادة التدوير والتصنيع والتوزيع. ونتيجة لذلك، فإن انخفاض الاعتماد على سلسلة التوريد يقلل من النقل واستهلاك الطاقة وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون والتكلفة. كما أنه يخلق فرص عمل ويخفف من القضايا المجتمعية. سلسلة التوريد على تصنيع المواد المضافة للبلاستيك المعاد تدويره (Wu, Mehrabi, Naveed, & Karagiannidis, 2022).

دراسة جمار (2021): دور الرقابة الاستراتيجية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-ام البواقي.

هدفت هذه الدراسة الى تبين مفهوم الرقابة الإستراتيجية وهي من العمليات الإدارية المهمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وتم تحقيق الهدف من خلال الإجابة على الأسئلة الرئيسية للدراسة وهي ما مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟ وهذا بعد توضيح مفهوم

الرقابة، بالإضافة إلى توضيح لعملية تقييم الأداء المالي والتي من خلالها نستخلص نقاط القوة والضعف للمنظمة، كما تم التطرق الى بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من الأدوات المالية الحديثة. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا لتحليل الفرضيات والوصول إلى إبداء اقتراحات للظاهرة المدروسة الى جانب أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرقابة الإستراتيجية عملية مهمة تمكن المؤسسة من معرفة الوصول أهدافها المخططة، كما أن تقييم الأداء المالي يساهم بشكل كبير في التعرف على نقاط القوة والضعف للمنظمة (جمار ، 2021).

دراسة (Salman, Connolly, & Demirag, 2021) بعنوان: نحو فهم الرقابة الاستراتيجية في واقع الخدمات العامة.

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف كيفية استخدام الجهات الفاعلة المحلية (على مستوى المنظمة) لمبادرات السياسة المستوحاة من الأيديولوجيات النيوليبرالية لممارسات المحاسبة والرقابة الإدارية حيث تتناول المراحل التشغيلية لدراسة حالة عقد مبادرة التمويل الخاص (PFI) داخل قطاع النقل في المملكة المتحدة (المملكة المتحدة) من الطرق لتضمين الأهداف الحكومية في طريق المشروع الأساسي. حيث اعتمد هذه الدراسة تحليليات Dean's (2010) في دراسة الحالة باستخدام اداه المقابلات وتوصلت الدراسة الى أنظمة الرقابة المحاسبية للقطاع العام في مشروع دراسة الحالة لها تأثير مقيد على "الشراكة الحقيقية" بين المقاولين الحكوميين والقطاع الخاص وعلى حافز القطاع الخاص على الابتكار. (Salman, Connolly, & Demirag, 2021)

دراسة صويص (2020): دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر مكونات الرقابة الإدارية، والكشف على قدرة الجامعات الحكومية في فلسطين على تحقيق التطوير التنظيمي، وكذلك التعرف على مكونات الرقابة الإدارية ودورها في دعم الإدارة العليا دعم الإدارة العليا، وتوفير الوسائل والإمكانات، وقبول العاملين، والرقابة الذاتية، والرقابة الإيجابية على تحقيق التطوير التنظيمي، والتعرف كذلك على مدى التغيير التطوير التنظيمي نتيجة التغير في مكونات الرقابة الإدارية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي أظهرت

النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الرقابة الإدارية وبين مستوى تحقيق التطوير التنظيمي تعزى للنوع، والجامعة، والعمر، والمؤهل العلمي، سنوات لسنوات الخدمة، وبناء على نتائج البحث كانت أهم التوصيات ما يلي: الخدمة بينما توجد فروق تبعاً لضرورة أن تولي الجامعات الحكومية في فلسطين تطبيق نظام الرقابة الإدارية اهتماماً أكبر، وتطوير قدرة النظام الحالي وآلياته لضبط وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب. ضرورة تطوير أدوات الرقابة الإدارية للاستفادة من الهدف التي صممت من أجله لرفع مستوى الاعتماد عليها في ضبط العمل و الاهتمام بتلبية الاحتياجات والمتطلبات المادية لدعم التطوير المستمر للبنية التحتية التكنولوجية (صويص، 2020)

دراسة أبو زيد (2020): أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (12) شركة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي. بأداة الاستبانة توصلت الدراسة إلى: تطبيق شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية للرقابة الاستراتيجية بمستوى متوسط وكذلك تحقيق هذه الشركات مستوى متوسط من التكيف التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي بشكل عام. وأوصت الدراسة ب ضرورة قيام الشركات موضع البحث على تفعيل الرقابة الفرضية للتحقق وبشكل مستمر من صحة الافتراضات الرئيسة التي تقوم عليها الإستراتيجية لضمان صلاحيتها، وتوخي الحذر عند تفسير المعلومات المتحصلة من عملية تنفيذ المراقبة الإستراتيجية وخصوصاً فيما يتعلق بالأزمات والحرص على استخدام مصادر معلومات إضافية، (أبوزيد، 2020).

2.6.2 محور تطوير الأداء:

دراسة عبد الله (2023): أثر نماذج التحليل الاستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين في الفترة "2022-2023"

هدفت هذه الدراسة الى إيضاح العلاقة التأثيرية بين استخدام نماذج التحليل الاستراتيجي وتطوير الأداء الإداري في المؤسسات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، تم تحديد مجتمع البحث من عينة العاملين في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها أن الإعداد للمستقبل بغرض تحقيق الغايات المنشودة لا يمكن تحقيقه إلا في ضوء التحليل البيئي المنتظم، كما أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك فروقا جوهرية بين تحليل قوى المنافسة الموجودة وبين تحليل قوى المنافسة الواجب تطبيقها وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرة التنافسية والتخلي عن الخدمات التي لم تلق نجاحا ومن ثم إجراء المسح البيئي والتنبؤ لتطوير الأداء الإداري في الشركة، وضرورة التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية ليعطي قدرة أكبر على اتخاذ قرارات أفضل ذات دقة أكبر (عبدالله، 2023).

دراسة (Massoudi & Birdawod,2023) بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في جامعة جيهان - أربيل، العراق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. - أربيل. أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة تلعب دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء المؤسسي للمؤسسة المدروسة. كما أن عمليات توليد المعرفة وتخزينها لها ارتباط أقوى من عمليات توزيع المعرفة وتطبيقها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعة وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الإدارات على دور عمليات إدارة المعارف (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) للتأثير بشكل أفضل على أداء المؤسسة إضافة الى ضرورة تعديل الأساليب المستخدمة في الممارسات الإدارية بما يتماشى مع إدارة المعارف لأن المؤسسات يجب أن تستفيد من معرفة وخبرة الموظفين والمتمثلة في الخبرة في إدارة المعرفة.

دراسة عبد الباري وآخرين (2022): تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية

هدفت هذه الدراسة معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال الدور الوسيط لإستراتيجية التدوير الوظيفي بين العاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية، ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأداة الاستبانة حيث طبقت على العاملين في شركة المياه بعينة بلغت 500 مفردة وبعد تحليل الأداة توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها، وجود تأثير ودور فعال لإستراتيجية التدوير الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي، وجود تأثير من الثقافة التنظيمية على تبني إستراتيجية التدوير الوظيفي بين العاملين، حيث تسهم ثقافة المنظمة الداعمة لإستراتيجية التدوير الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بناء على نتائجها بضرورة بناء ثقافة تنظيمية تستهدف المبادأة والاستباقية وتعزيز الابتكار لدى العاملين بعيداً عن الروتين والرتابة والعمل التقليدي، من خلال التدوير الوظيفي للعاملين لإكسابهم الخبرات والقدرات والمهارات المختلفة والمتنوعة. (عبد الباري، الجبالي، و حسين، 2022)

دراسة علي (2022): أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري

هدفت هذه الدراسة لتحديد الأدوات والممارسات ومشاركة العاملين في مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة بالشكل الذل يضع المنظمات العامة بما ينعكس على جودة خدماتها وإكسابها ميزة تنافسية بين المؤسسات الأخرى بما يحقق رضا العملاء عن خدماتها، حيث من خلال استخدام المنهج الوصفي باداه الاستبانة والتي استهدف 850 موظفاً وموظفه من العاملين في هيئة البريد المصري في محافظة الإسكندرية توصلت الدراسة الى النتائج التالية وجود علاقة بين مشاركة العاملين ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، وجود فروق فيما يتعلق بمشاركة العاملين في الإدارات العليا وفقاً لمتغيرات الديمغرافية للدراسة كما أوصت الدراسة بناء على نتائجها وضع نظام متكامل لقياس الأداء المؤسسي على مستوى الهيئة القومية للبريد المصري من خلال مقاييس موضوعية تسهم في تحديد مركزها التنافسي والارتباط بين الأهداف والنتائج (علي، 2022).

دراسة (Olawale & Salman,2022) بعنوان: ممارسات علاقات الموظفين والأداء المؤسسي في نيجيريا:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات علاقات الموظفين على الأداء المؤسسي على بنك ايلورين، وباستخدام المنهج الوصفي تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 91 مشاركا من موظفي البنك حيث توصلت الدراسة الى أن الاختيار للتوظيف والترقية ذات علاقة بالأداء المؤسسي. حيث تم التحقق من صحة الفرضيات بأن التوظيف والاختيار والترقية كان لهما أثر كبير على الأداء المؤسسي. لذلك توصي الدراسة بضرورة تبني ممارسات معينة وتحسينها بانتظام للحفاظ على علاقة ودية مع الموظفين وكذلك زيادة الأداء المؤسسي.

2.6.3 محور علاقة الرقابة الاستراتيجية بتطوير الأداء المؤسسي:

دراسة جرار والشوبكي (2023): الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصحي الهلال الأحمر الفلسطيني أنموذجا.

هدف هذه الدراسة الى معرفة متطلبات الرقابة الإستراتيجية في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصّحي وتحديدًا في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. كما هدفت إلى بيان دور وأهمية الرقابة الإستراتيجية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدّراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة واستهدفت عينة قصدية على العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني الذين هم متصلين بالرقابة الإستراتيجية وهم: أعضاء الهيئة الإدارية، المديرين، ورؤساء الأقسام، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة لتطبيق الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي، يتمتع الهلال الأحمر بدرجة عالية من الأداء المؤسسي وهذا نابع من تطبيق أدوات الرقابة الاستراتيجية فيها وأوصت الدراسة بضرورة تعميم نشر المعايير المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية على جميع العاملين في الهلال الأحمر عن طريق استخدام أدوات تقنية عصرية كالنشرات الإلكترونية وغيرها. (الشوبكي و جرار، 2023).

دراسة أبو حشيش (2022): أثر الرقابة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الاردني

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في البنك الإسلامي الأردني، كما بينت الدراسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في (تحديد المعايير، قياس الأداء الفعلي، تقييم الأداء الاستراتيجي، اتخاذ الإجراءات التصحيحية)، إضافة إلى أبعاد الأداء التنظيمي المتمثلة في (التعلم و النمو، تحقيق الأهداف، رضا الزبائن. و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود أثر للرقابة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الأداء التنظيمي، كذلك أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية لا تشكل مقداراً متساوياً من الأهمية النسبية في البنك الإسلامي الأردني وبناء عليه أوصت الدراسة بضرورة اكتساب و تطبيق البنك الإسلامي الأردني لآليات الرقابة الاستراتيجية الحديثة لتعزيز و تطوير الأداء، و توفير بيئة عمل آمنة، و التغلب على الأخطاء، و تحقيق ميزه تنافسية في الأسواق المصرفية (أبو حشيش، 2022).

دراسة (Drolc & Keiser,2021) بعنوان: أثر الرقابة وقدرة المؤسسة على تحسين أداء المؤسسة في الخدمات العامة.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة قدرات المؤسسات التي تقوم بالرقابة ودورها في تحسين الأداء استجابة لمؤشرات الأداء الضعيف. باستخدام المنهج التحليلي تم استخدام بيانات الوكالة الأمريكية للمعلومات المتاحة للجمهور (foia) من 1991 إلى 2015 حول الإعاقة والضمان الاجتماعي وتوصلت الدراسة الى وجود مؤشرات على عمل الرقابة على تعديل العلاقة بين الأداء الضعيف وتحسين الأداء في المؤسسة. كما تشير النتائج الى العمل على الاستثمار وبناء القدرات في المؤسسات موضع الدراسة لتنفيذ وتحسين السياسات المحسنة فان قدرة الرقابة على تحسين الأداء يتطلب قدرات عالية من قبل المؤسسة كما توصلت الدراسة الى ان التحسين يكون ضعيف في حال تراكم الأعمال، كذلك في ظل البيروقراطيات التي لا تتكيف مع معايير الرقابة وتحسين الأداء.

دراسة بخيت وآخرين (2021): دور نظام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز

هدفت الدراسة الى التعرف على نظام الرقابة الإدارية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي وتلخصت مشكلة الدراسة في ما هو مدى تطبيق شركة سرت لإنتاج وتصنيع الغاز والنفط بدولة ليبيا لنظام الرقابة الإدارية متمثلة في تحديد أهداف ومعايير الرقابة - قياس الأداء ومقارنته بالمعايير - تحديد الانحرافات وأسبابها - اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، وتوصلت نتائج الدراسة الى انه يتوافر لدى الشركة نظام للرقابة الإدارية ويعمل على تحقيق الأهداف المنوطة به والمرسومة ضمن الخطة الاستراتيجية وان أبعاد الرقابة الإدارية تؤثر في الأداء المؤسسي بشكل إيجابي وأوصت الدراسة بضرورة تغيير النمط التقليدي للتعامل مع أنظمة الرقابة الداخلية على اعتبار أنها من مكونات العملية الإدارية وأداة هامة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. (بخيت وآخرون، 2021)

2.6.4 التعقيب على الدراسات السابقة:

تعدّ مناقشة الدراسات السابقة من أهم خطوات البحث العلمي فالعلم يبني على ما سبقه ومن خلال التحليل للدراسات السابقة وتكمن أهمية الدراسات السابقة في الاستفادة منها في دراسة المفاهيم النظرية والأدب المعرفي حول الرقابة الاستراتيجية وتطور الأداء المؤسسي كما استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد المصطلحات العلمية للدراسة نتيجة لتداخل المفاهيم الإدارية واختلافها من مجال الى آخر وعلى الرغم من تناول الدراسات السابقة التي تم تناولها الى متغير واحد من متغيرات الدراسة وعلاقتها بمتغيرات أخرى إلا انه كان هناك تشابه في متغير أو أكثر مع الدراسة الحالية حيث تم تقسيم الدراسات السابقة الى ثلاثة محاور متصلة في المحور بالرقابة الاستراتيجية والمحور الثاني تناول متغير الأداء المؤسسي في حين استعرض المحور الثالث العلاقة ما بين الرقابة الاستراتيجية ومتغير الأداء المؤسسي وفيما يلي أوجه التشابه والاختلاف في مضمون الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

تشابهت هذه الدراسة مع كل من دراسة جرار والشوبكي (2023) ودراسة أبو حشيش (2022) ودراسة (2021) Salman, Connolly, & Demirag ودراسة بخيت وآخرون (2021) تناولت هذه الدراسات متغير الرقابة الاستراتيجية والإدارية واثرها في تطوير المؤسسي والتنظيمي، والخدمات العامة كما اتفقت مع دراسة أبو زيد (2023) ودراسة جمار (2021) في تناول متغير الرقابة الاستراتيجية فقد تناولت دراسة أبو زيد التكيف التنظيمي كمتغير تابع وتناولت دراسة جمار التقييم المالي للمؤسسات الاقتصادية كما اتفقت في متغير الأداء المؤسسي مع كل من دراسة عبد الله (2023) التي تناولت موضوع أثر التحليل الاستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي إضافة الى دراسة (2023) Massoudi & Birdawod والتي تناولت دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ودراسة (2022) Olawale & Salman التي تناولت مشاركة وتمكين الموظفين واثره في تطوير الأداء المؤسسي كذلك تتشابه هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها في مجملها تبحث في المؤسسات الاقتصادية كدراسة جمار (2022) ودراسة بخيت وآخرون (2021) في حين تتخذ هذه الدراسة من المؤسسات الحكومية في المجتمع الفلسطيني مجتمعا للبحث.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة إشكالية الدراسة وأهدافها وتعزيز الإطار النظري بالمفاهيم المتعلقة بأبعاد ومجالات الدراسة ومتغيراتها. وأدواتها حيث انطلقت هذه الدراسة من توصيات الدراسات السابقة التي ناقشت الرقابة الاستراتيجية وتطوير الأداء.

وبالنظر إلى ما سبق من دراسات، فإن الدراسة الحالية تتميز بكونها تركز على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما أنها تقيس مستويات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات الفلسطينية وتأثيرها على تطوير أداء هذه المؤسسات ولاسيما في ظل العقوبات والتحديات المالية والسياسية التي تعيشها المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وكون أن الرقابة الاستراتيجية وجدت للمساهمة في التغلب على العقوبات التي تواجه المؤسسات بتالي فإن هذه الدراسة تساهم في حل العقوبات الإدارية والمالية التي تواجه المؤسسات الفلسطينية وتطوير أدائها وهي الأولى من نوعها حسب علم الباحث.

3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات البحثية والطرق العلمية التي تم الاعتماد عليها في الوصول إلى إجابات أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث يتضمن هذا الفصل المنهجية البحثية ومجتمع الدراسة والعينة إضافة إلى الأساليب والطرق الإحصائية التي تم استخدامها.

3.2 منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وهو منهج علمي لا يقتصر على وصف الظاهرة بدقة فحسب، بل يتطلب جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها، والوصول إلى استنتاجات حولها، وبالتالي الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، والمنهج الوصفي هو أسلوب علمي لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل منظم بغرض الوصول إلى غايات محددة لمشكلة بحثية تخص مجتمعاً معيناً، كما أن هذا المنهج مناسب لدراسة الحقائق الراهنة، والمتعلقة بظاهرة أو موقف أو أحداث معينة، بغية اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة ما هو موجود حولها، وأثار هذه الحقائق والعلاقات التي تتصل بها، ويمكن وصف الظواهر وفق هذا المنهج بالطرق الكمية والنوعية (سلاطينة و الجيلاني، 2012).

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بدرجة مدير فأعلى في الوزارات الفلسطينية، والتي وفقاً لبيانات ديوان الموظفين العام للعام 2020، فقد بلغ عددهم (2143) موظف وموظفة، كان منهم (1874) ممن هم

بدرجة مدير C حتى مدير A، إضافة إلى (269) منهم يحملون درجة مدير A4 حتى A1، وذلك وفقاً لبيانات حصل عليها الباحث من ديوان الموظفين العام.

وقد تم اختيار عينة عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون Steven K. Thompson (Thompson, 2012)، وقد بلغ حجم هذه العينة (326) مفردة بحثية جاءت مقسمة وفقاً لنسبة كل فئة من مجتمع الدراسة كما يبين الجدول (3.1) فيما يلي:

جدول 3.1 : توزيع عينة الدراسة وفقاً لنسبة الفئات من مجتمع الدراسة

الرقم	الفئة	حجم المجتمع	النسبة من مجتمع الدراسة	حجم العينة
1.	مدير A,B,C	1874	87.4%	285.1
2.	مدير عام فأعلى	269	12.6%	40.9
	المجموع	2143	100.0	326

وقد تم توزيع الاستبانة بشكل إلكتروني على الوزارات الفلسطينية من خلال إدارة العلاقات العامة فيها، وتم استرجاع (272) استبانة قابلة للتحليل والدراسة، بنسبة استرجاع بلغت (83.4%)، وهي نسبة جيدة للدراسة والتحليل إحصائياً.

3.4 أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين من مصادر البيانات في هذه الدراسة، المصدر الثانوي لبيانات الدراسة الذي تمثل في مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات والأبحاث التي تم إجراؤها من قبل الباحثين والتي اقتصت بمجالات الدراسة الحالية ومتغيراتها، إضافة إلى المقالات العلمية المحكمة والكتب والمجلات ومواقع شبكة المعلومات الإنترنت.

أما المصدر الأولي للبيانات، فقد تم جمعه من مجتمع الدراسة وعينتها من خلال الاستبانة، التي تتكون من مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المرتبطة ببعضها البعض بما يحقق أهداف الدراسة، وقد تم اختيارها كأداة لجمع بيانات الدراسة كونها تهدف إلى استثارة المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم

الحقائق أو الآراء أو الأفكار المعينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل من الباحث (أبو سمرة والطيطي، 2019).

وقد تكونت الاستبانة من عدة فقرات وأسئلة ترتبط فيما بينها لتشكّل محاور ومجالات الدراسة، وقد تمّ تقسيمها كما يلي:

البيانات العامة: هي بيانات عامة عن المبحوثين وتشتمل على الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الفئة العمرية، والدورات التدريبية خلال العشر سنوات الأخيرة، والمستوى الوظيفي.

محاور الدراسة: وتتكون من:

- المحور الأول: اعتماد معايير للرقابة الاستراتيجية.
- المحور الثاني: تقييم الأداء المؤسسي الفعلي.
- المحور الثالث: أدوات وأساليب الرقابة الاستراتيجية.
- المحور الرابع: الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية.

وقد جاء توزيع فقرات الاستبانة على الأقسام والمحاور السابقة كما هو موضح في الجدول (3.2) التالي:

جدول 3.2 : توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة

الرقم	البيان	عدد الفقرات
الجزء الأول		
1.	بيانات عامة	6
الجزء الثاني: محاور الدراسة		
1.	المحور الأول: اعتماد معايير للرقابة الاستراتيجية.	10
2.	المحور الثاني: تقييم الأداء المؤسسي الفعلي.	13
3.	المحور الثالث: أدوات وأساليب الرقابة الاستراتيجية.	13
4.	المحور الرابع: الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية خلال الفترة التخطيطية الحالية.	16
المجموع		58

3.5 اختبار صدق وثبات الاستبانة

بغرض التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، وملائمتها لمحاور الدراسة وقدرتها على الوصول إلى النتائج المرجوة، تم عمل اختبارات الصدق والثبات، وذلك من خلال إجراء دراسة قبلية Pilot Study وتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية حجمها (30) مفردة بحثية، وفيما يلي نتائج اختبار صدق وثبات الاستبانة كما يلي:

3.5.1 اختبار صدق الاستبانة:

يعبر الصدق Validity عن قدرة المقياس (الاستبانة) على قياس ما وضعت أصلاً لقياسه، بحيث تكون الأسئلة والفقرات المطروحة ذات صلة بالموضوع (الضامن، 2008).

ولغرض التأكد من صدق استبانة الدراسة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة الأفاضل، والذين قاموا بنقدها وتحكيم محتوى الفقرات وملائمتها وارتباطها بمحاور الدراسة، وتقديم ملاحظاتهم التي تم الأخذ بها، والتي كانت مفيدة كثيراً في تصحيح الاستبانة وخروجها بصورتها النهائية، وفي الملحق رقم (2) قائمة بأسماء الأساتذة الذين ساعدوا في تحكيم أداة الدراسة وصفاتهم الوظيفية.

إضافة إلى صدق التحكيم، تم إجراء اختبار الارتباط بيرسون Pearson Correlation وذلك لقياس ارتباط كل فقرة بالمجال الذي ترتبط به من مجالات الدراسة، وفيما يلي مصفوفة الارتباط كما هي موضحة في الجدول (3.3) التالي:

جدول 3.3 : نتائج معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لمحاورها

رقم الفقرة	R	رقم الفقرة	R	رقم الفقرة	R	رقم الفقرة	R
1	.905**	14	.700**	27	.785**	40	.788**
2	.843**	15	.856**	28	.528**	41	.749**
3	.735**	16	.812**	29	.754**	42	.736**
4	.830**	17	.775**	30	.852**	43	.708**
5	.740**	18	.644**	31	.774**	44	.844**
6	.894**	19	.822**	32	.776**	45	.690**
7	.799**	20	.607**	33	.692**	46	.597**
8	.699**	21	.784**	34	.829**	47	.566**

رقم الفقرة	R	رقم الفقرة	R	رقم الفقرة	R	رقم الفقرة	R
9	.768**	22	.846**	35	.667**	48	.713**
10	.635**	23	.798**	36	.820**	49	.825**
11	.930**	24	.730**	37	.863**	50	.844**
12	.664**	25	.769**	38	.816**	51	.695**
13	.699**	26	.768**	39	.662**	52	.851**

**** ارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01، * ارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05**

ومن نتائج الجدول (3.3)، يتبين أن جميع فقرات استبانة الدراسة تتمتع بدرجة ارتباط مرتفعة مع محاورها خاصة ومع الاستبانة ككل بشكل عام، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وكانت جميع قيم هذه المعاملات أعلى من (50%)، وبالتالي فإن فقرات الاستبانة قادرة على قياس ما وضعت لقياسه وبدرجة مرتفعة.

3.5.2 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة بأنه مدى اتساق وتوافق نتائج الاستبانة إذا ما تم تطبيقها أكثر من مرة في ظروف مماثلة، ما يعني استقراراً وثباتاً لنتائج القياس.

ولقياس ثبات استبانة الدراسة، تم إجراء اختبار معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا Cronbach Alpha والذي يستخدم للتأكد من موثوقية وثبات الاستبانة، ويعتبر من أكثر المقاييس شهرة في قياس درجة ارتباط مكونات الاستبانة، حيث يقيس مدى اتساق وتتسق إجابة المستجوب على كل أسئلة الاستبانة، كما يقيس مدى قياس كل سؤال للمفهوم (النجار وآخرون، 2018)، وكانت النتائج كما في الجدول (3.4) التالي:

جدول 3.4 : نتائج اختبار كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

الرقم	المحاور/ الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
■	المحور الأول: اعتماد معايير للرقابة الاستراتيجية.	10	.830
■	المحور الثاني: تقييم الأداء المؤسسي الفعلي.	13	.814
■	المحور الثالث: أدوات وأساليب الرقابة الاستراتيجية.	13	.835
■	المحور الرابع: الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية خلال الفترة التخطيطية الحالية.	16	.844
	الثبات الكلي لأداة الدراسة	52	.880

ومن خلال قيم Alpha لمحاور الدراسة، فإن استبانة الدراسة تتمتع بالثبات بدرجة مرتفعة وكبيرة، حيث بلغت قيمة Alpha للثبات الكلي لاستبانة الدراسة (0.88) وهو ما يعني الثقة بنتائجها بمقدار قيمة Alpha أي بنسبة (88.0%)، وهي نسبة مرتفعة إحصائياً، كذلك تتمتع فقرات المحاور البحثية بنسب ثبات مرتفعة، كان أعلاها المحور الرابع للدراسة والذي يقيس الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية خلال الفترة التخطيطية الحالية، حيث بلغت قيمة Alpha الخاصة به (0.844) وهي قيمة مرتفعة، فيما كانت أقل المحاور من حيث قيمة الثبات المحور الثاني والذي يقيس تقييم الأداء المؤسسي الفعلي، والذي بلغت قيمة Alpha الخاصة به (0.814).

ومن هذه النتائج فإن استبانة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، ما يعني أنه في حال تم إعادة توزيعها في نفس الظروف البحثية، ستكون نتائجها ثابتة ومستقرة.

3.6 توزيع عينة الدراسة

بعد توزيع استبانة الدراسة واسترجاعها من عينة الدراسة، فإن توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات العامة كانت كما يلي:

1. وفقاً للجنس: من خلال توزيع عينة الدراسة، فقد كانت النسبة الأعلى للذكور والذين بلغت نسبتهم من عينة الدراسة (59.2%)، فيما كانت نسبة الإناث هي الأقل بواقع (40.8%)، وبالنظر إلى هذه النسب، فإن هناك محاولة لدى القطاع الحكومي في تعزيز مساواة الإناث والذكور في تولي الوظائف الحكومية، والجدول (3.5) التالي يوضح هذا التوزيع بالعدد والنسبة المئوية:

جدول 3.5 : توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

وفقاً للجنس		
القيم	العدد	النسبة المئوية
ذكر	161	59.2%
أنثى	111	40.8%
المجموع	272	100.0%

2. وفقاً لسنوات الخدمة: كانت النسبة الأعلى من عينة الدراسة ممن قضوا سنوات خدمة (15 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (40.8%)، فيما كانت أقل نسبة لمن يملكون سنوات خدمة أقل من 5 سنوات (19.5%)، وهو ما يعني وجود ترهل وظيفي لدى القطاع الحكومي الفلسطيني، والجدول (3.6) التالي يوضح توزيع العينة وفقاً لسنوات الخدمة:

جدول 3.6 : توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة

سنوات الخدمة		
القيم	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	53	19.5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	58	21.3%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	50	18.4%
15 سنة فأكثر	111	40.8%
المجموع	272	100.0%

3. وفقاً للفئة العمرية: فقد كانت النسبة الأعلى من عينة الدراسة لمن هم في الفئة العمرية من 35 وأقل من 45، وبلغت نسبتهم (35.7%)، فيما كانت النسبة الأقل لمن هم في الفئة العمرية 45 سنة فأكثر بواقع (31.3%) فيما كانت نسبة من هم في الفئة العمرية من 25 وأقل من 35 (33.1%)، والجدول (3.7) التالي يبين هذا التوزيع:

جدول 3.7 : توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

الفئة العمرية		
القيم	العدد	النسبة المئوية
من 25 إلى أقل 35	90	33.1%
من 35 إلى أقل من 45	97	35.7%
45 سنة فأكثر	85	31.3%
المجموع	272	100.0%

4. وفقاً للمشاركة في دورات تدريبية: كانت النسبة الأعلى لمن حصل على 3 دورات تدريبية فأكثر بواقع (73.5%)، فيما كانت النسبة الأقل لمن لم يحصلوا على أي دورة تدريبية وكانت نسبتهم (5.5%)،

وهو ما يعطي مؤشراً لاهتمام الوزارات الفلسطينية بتدريب العاملين لديها وخاصة ممن هم في المستويات الإدارية العليا، والجدول (3.8) التالي يبين هذا التوزيع:

جدول 3.8 : توزيع عينة الدراسة وفقاً للحصول على دورات تدريبية

المشاركة في دورات تدريبية		
القيم	العدد	النسبة المئوية
لم أحصل على أي دورة	15	5.5%
دورة واحدة	16	5.9%
دورتان	41	15.1%
3 دورات فأكثر	200	73.5%
المجموع	272	100.0%

5. وفقاً للدرجة الوظيفية: فقد جاءت نسبة من يحملون درجة وظيفية مدير (A,B,C) هي الأعلى بواقع (83.8%)، فيما كانت نسبة من يحملون مدير عام فأعلى هي النسبة الأقل بواقع (16.2%) وهو ما يؤكد صحة اختيار وتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، والجدول (3.9) التالي يوضح هذا التوزيع:

جدول 3.9 : توزيع عينة الدراسة وفقاً للدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية		
القيم	العدد	النسبة المئوية
مدير A,B,C	228	83.8%
مدير عام فأعلى	44	16.2%
المجموع	272	100.0%

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بنسختها (27)، حيث تم تجميع البيانات وتصنيفها والاستعانة بعدة اختبارات إحصائية تقدمها الحزمة من أهمها:

- الملخصات الوصفية لبيانات عينة الدراسة والتي تشتمل على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية.
- اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha: والذي يعد مقياساً لدرجة الثبات أو الاتساق الداخلي للبيانات أو المتغيرات في مؤشر مركب تم وضعه على مقياس الجمع، ويتم استخدامه بصفة عامة لقياس درجة ثبات مقاييس البنود المتعددة، وتكون أداة البنود مقسمة داخلياً، حيث تقوم ألفا بقياس هذا الاتساق الداخلي (باهي و الأزهرى، 2010) (باهي والأزهرى، 2010، 157).
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance: ويعتمد على حساب التباين بين العينات والتباين داخل كل العينات مجتمعة، وهو يستخدم لإيجاد الفروق بين أكثر من مجموعتين، شريطة توافر الخصائص البارامترية الإحصائية، وتقاس دلالة الفروق في هذا المقياس من خلال قيمة (F) المحسوبة مقارنة بقيمتها الجدولية عند درجة الحرية (الضامن، أساسيات البحث العلمي، 2008) (الضامن، 2008).
- اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test: وهو عبارة عن تقنية إحصائية استدلالية تستخدم لفحص فيما إذا كان هناك فرق إحصائي (حقيقي) بين متوسطي مجموعتين من مجموعات العينة العشوائية اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test: وهو عبارة عن تقنية إحصائية استدلالية تستخدم لفحص فيما إذا كان هناك فرق إحصائي (حقيقي) بين متوسطي مجموعتين من مجموعات العينة العشوائية (أبو سمرة و الطيطي، من التبيين إلى التمكين، 2020) (أبو سمرة والطيطي، 2019).
- اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression: وهو اختبار يقوم على أسلوب رياضي لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بدلالة وحدات قياس المتغيرات المعتمدة (التابعة) في العلاقة، وتسمى هذه العلاقات بنماذج الانحدار (طعمة و حنوش، 2009) (طعمة و حنوش، 2009).

3.7.1 معيار تفسير النتائج:

تم الاعتماد على النموذج الإحصائي ذو التدرج النسبي، وذلك لغرض تفسير النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لاختياراتهم وفقاً لمقياس ليكرث الخماسي، وجاء معيار التصحيح اعتماداً على ذلك كما هو مبين في الجدول (3.10) التالي (Pimentel, 2010):

جدول 3.10: معيار تصحيح أداة الدراسة

مقياس ليكرث	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.00- 1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.00
تفسير الدرجة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

4 الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة

يمثل الفصل الرابع المجال الميداني والعملي للدراسة، والذي من خلاله سيتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها اعتماداً على إجابات العينة على فقرات الاستبانة التي تم توزيعها، وذلك اعتماداً على الإجراءات والأساليب الإحصائية وتفسيرها والوصول من خلالها إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة ككل.

4.2 إجابة أسئلة الدراسة

فيما يلي نتائج إجابة أسئلة الدراسة والتي تمثلت في:

السؤال الأول: ما واقع اعتماد الوزارات الفلسطينية لمعايير الرقابة الاستراتيجية؟

لإجابة السؤال، تم الاعتماد على التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول واقع اعتماد الوزارات الفلسطينية لمعايير الرقابة الاستراتيجية، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لفقرات هذا المحور، وكانت النتائج كما في الجدول (4.1) التالي:

جدول 4.1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اعتماد الوزارات الفلسطينية لمعايير الرقابة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
1	معايير الرقابة الاستراتيجية المعتمدة في الوزارة هي معايير واضحة.	36	89	147	3.47	0.859	9.02	69.4%	مرتفعة
		13.2%	32.7%	54.0%					
2	معايير الرقابة الاستراتيجية المعتمدة في الوزارة هي معايير قابلة للقياس.	26	92	154	3.58	0.864	11.07	71.6%	مرتفعة
		9.6%	33.8%	56.6%					
3	معايير الرقابة الاستراتيجية المعتمدة في الوزارة تركز الى أهدافها الاستراتيجية.	44	107	121	3.31	0.819	6.24	66.2%	متوسطة
		16.2%	39.3%	44.5%					
4	تتصف معايير الرقابة الاستراتيجية المعتمدة في الوزارة بالمصادقية.	64	103	105	3.18	0.858	3.46	63.6%	متوسطة
		23.5%	37.9%	38.6%					
5	تتم مراعاة المرونة في وضع معايير الرقابة الاستراتيجية في الوزارة.	44	107	121	3.32	0.853	6.19	66.4%	متوسطة
		16.2%	39.3%	44.5%					
6	تراعي معايير الرقابة الاستراتيجية التغيرات في البيئة الداخلية للوزارة.	68	54	150	3.3	0.951	5.20	66.0%	متوسطة
		25.0%	19.9%	55.1%					
7	تراعي معايير الرقابة الاستراتيجية التغيرات في البيئة الخارجية للوزارة.	56	55	161	3.43	0.943	7.52	68.6%	مرتفعة
		20.6%	20.2%	59.2%					
8	تجري الوزارة مراجعة دورية لمعايير الرقابة الاستراتيجية للتأكد من ملائمتها.	82	83	107	3.12	0.951	2.08	62.4%	متوسطة
		30.1%	30.5%	39.3%					
9	تستخدم الوزارة معايير كمية في الرقابة الاستراتيجية.	15	148	109	3.43	0.793	8.94	68.6%	مرتفعة
		5.5%	54.4%	40.1%					
10	تستخدم الوزارة معايير نوعية في الرقابة الاستراتيجية.	37	121	114	3.38	0.871	7.20	67.6%	متوسطة
		13.6%	44.5%	41.9%					
	الدرجة الكلية لواقع اعتماد الوزارات لمعايير الرقابة الاستراتيجية.	472	959	1289	3.35	0.673	8.58	67.0%	متوسطة
		17.4%	35.3%	47.4%					

كانت الدرجة الكلية لواقع اعتماد الوزارات الفلسطينية لمعايير الرقابة الاستراتيجية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.35) وبانحراف معياري بلغ (0.673)، كما بلغت قيمة t المحسوبة لهذه الدرجة (8.58) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05)، وكان الوزن النسبي لهذه الدرجة (67.0%) وهي قيمة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث تبين النتائج أن (47.4%) من

عينة الدراسة ترى بأن اعتماد الوزارات لمعايير الرقابة الاستراتيجية جاء مرتفعاً في حين أن (35.3%) يجدون أن هذا الواقع متوسط مقابل (17.4%) يرونهم منخفضاً..

وبالنظر إلى الفقرات التي تقيس هذا المحور، يتبين بأن أعلى هذه الفقرات استجابة لدى عينة الدراسة كانت الفقرة رقم (2) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (71.6%) والتي عكست موافقة (56.6%) من عينة الدراسة على أن معايير الرقابة الاستراتيجية المعتمدة في الوزارة هي معايير قابلة للقياس، في حين كان رأي (33.8%) منهم أنها قابلة للقياس بدرجة متوسطة مقابل (9.6%) يرون بأنها غير قابلة للقياس.

وباستثناء الفقرة رقم (2) فإن باقي الفقرات التي تقيس هذا المحور جاءت بوزن نسبي متوسط، كان أقلها وزناً الفقرة رقم (8) التي جاءت بوزن نسبي بلغ (62.4%) والتي أظهرت موافقة متوسطة تجاه إجراء الوزارة لمراجعة دورية لمعايير الرقابة الاستراتيجية للتأكد من ملاءمتها، وهو ما وافق عليه (39.3%) في حين عارضه (30.1%) من عينة الدراسة، في مقابل (30.5%) كان رأيهم محايداً.

كذلك الفقرة رقم (4) التي أظهرت موافقة متوسطة تجاه تميز معايير الرقابة الاستراتيجية المعتمدة بالمصادقية، حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسطات إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة (63.6%)، حيث رأي (37.9%) من عينة الدراسة أن هذه المعايير تتصف بالمصادقية بدرجة متوسطة، في حين رأي (23.5%) أنها تتصف بالمصادقية بدرجة ضعيفة.

كذلك الفقرة (6) التي عكست موافقة متوسطة بوزن نسبي بلغ (66.0%) والتي أظهرت موافقة متوسطة لدى عينة الدراسة حول مراعاة معايير الرقابة الاستراتيجية للتغيرات في البيئة الداخلية للوزارة، حيث يرى (55.1%) من عينة الدراسة أن هذه المعايير تراعي التغيرات في البيئة الداخلية للوزارة بدرجة مرتفعة، فيما يرى (19.9%) أنها متوسطة في حيث كان رأي (25.0%) أنها ضعيفة.

السؤال الثاني: ما واقع تقييم الأداء المؤسسي الفعلي في الوزارات الفلسطينية؟

للتعرف على واقع تقييم الأداء المؤسسي الفعلي في الوزارات الفلسطينية، تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة التي تقيس تقييم الأداء المؤسسي، من خلال استخراج تكرارات إجابات عينة الدراسة حوله والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية الخاصة بهذه الفقرات، إضافة إلى تحديد الوزن النسبي لهذه الإجابات واتجاه الإجابات.

وكانت النتائج كما يبينها الجدول (4.2) التالي:

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم الأداء المؤسسي الفعلي في الوزارات الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرت			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
11	يتم قياس الأداء المؤسسي الفعلي بصورة دورية في ضوء معايير الرقابة الاستراتيجية المعتمدة.	50	97	125	3.36	0.898	6.61	67.2%	متوسطة
		18.4%	35.7%	46.0%					
12	الخطط الاستراتيجية للوزارة تتضمن وسائل للتحقق من مستوى تلبية الأداء المؤسسي للمعايير المعتمدة.	59	118	95	3.15	0.9	2.75	63.0%	متوسطة
		21.7%	43.4%	34.9%					
13	قياس الأداء المؤسسي الفعلي يتم بصورة موضوعية بعيدة عن المزاجية.	73	120	79	3.09	0.893	1.66	61.8%	متوسطة
		26.8%	44.1%	29.0%					
14	قياس الأداء المؤسسي الفعلي يتم بصورة موضوعية بعيدة عن الأحكام الشخصية.	63	113	96	3.17	0.895	3.13	63.4%	متوسطة
		23.2%	41.5%	35.3%					
15	تركز الوزارة على تحديد فجوات الحقيقة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.	64	110	98	3.22	0.973	3.73	64.4%	متوسطة
		23.5%	40.4%	36.0%					
16	تسترشد الوزارة بفجوات الأداء لتحسين الأداء المؤسسي.	70	109	93	3.12	0.893	2.22	62.4%	متوسطة
		25.7%	40.1%	34.2%					
17	تستفيد الوزارة من عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي في وضع الخطط المستقبلية.	39	119	114	3.32	0.805	6.56	66.4%	متوسطة
		14.3%	43.8%	41.9%					
18	تستفيد الوزارة من عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي في اتخاذ قرارات إدارية محدّدة (مثل قرارات الثواب أو العقاب أو تحديد مستوى المتابعة).	73	87	112	3.16	0.954	2.77	63.2%	متوسطة
		26.8%	32.0%	41.2%					

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
19	تراعي الوزارة توفر المرونة في عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي.	42 15.4%	80 29.4%	150 55.1%	3.49	0.905	8.93	69.8%	مرتفعة
20	يتم إشراك الموظفين في عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي.	68 25.0%	120 44.1%	84 30.9%	3.06	0.851	1.16	61.2%	متوسطة
21	تراجع الوزارة أهدافها في ضوء نتائج عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي.	47 17.3%	142 52.2%	83 30.5%	3.18	0.851	3.49	63.6%	متوسطة
22	تهتم الوزارة بالوسائل والنتائج معاً في عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي.	78 28.7%	104 38.2%	90 33.1%	3.08	0.931	1.42	61.6%	متوسطة
23	تحدد الوزارة مستوى النجاح في تحقيق كل هدف من أهدافها.	48 17.6%	138 50.7%	86 31.6%	3.25	0.899	4.59	65.0%	متوسطة
	واقع تقييم الأداء الفعلي في الوزارات الفلسطينية	774 21.9%	1457 41.2%	1305 36.9%	3.2	0.688	4.79	64.0%	متوسطة

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع تقييم الأداء الفعلي في الوزارات الفلسطينية جاءت بوزن نسبي متوسط بلغت قيمته (64.0%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.20) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.688)، أما قيمة t المحسوبة لهذه الدرجة فقد بلغت (4.79) وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05)، ومن خلال نتائج الجدول (4.2) السابق، لوحظ أن (36.9%) من عينة الدراسة يوافقون على مستوى مرتفع لهذا الواقع، فيما يرى (41.2%) منهم أن هذا الواقع كان متوسطاً في حين كان رأي (21.9%) منهم أن واقع تقييم الأداء الفعلي في الوزارات الفلسطينية كان ضعيفاً.

وبالنظر إلى الفقرات التي تقيس هذا المحور، لوحظ أن أعلى الفقرات استجابة لدى عينة الدراسة كانت الفقرة رقم (19) والتي جاءت بوزن نسبي (69.8%) والذي يشير إلى درجة مرتفعة من موافقة عينة الدراسة حول مراعاة الوزارة لتوفير المرونة في عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي، حيث وافق على ذلك ما يقارب (55.1%) من عينة الدراسة، فيما كان رأي (29.4%) منهم محايداً مقابل (15.4%) كانت آرائهم ضعيفة إلى معدومة حول هذا الأمر.

أما أقل الفقرات استجابة لدى عينة الدراسة فكانت الفقرة رقم (20) التي بلغ وزنها النسبي (61.2%) والتي أظهرت موافقة في أدنى درجات الدرجة المتوسطة تجاه إشراك الموظفين في عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي، وقد بلغت قيمة t المحسوبة للفقرة (1.16) وهي أدنى من قيمتها الجدولية، وهو ما يتبين من خلال إجابات (44.1%) من عينة الدراسة الذين يرون بأن عملية إشراك العاملين هذه كانت متوسطة، فيما يرى (25.0%) منهم أنها كانت منخفضة إلى معدومة.

كذلك الفقرة (22) جاءت بنسبة استجابة متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (61.6%) وكانت قيمة t المحسوبة لهذه الفقرة (1.42) وهي أقل أيضاً من القيمة الجدولية المعيارية، وقد أظهرت موافقة (38.2%) من عينة الدراسة على أن اهتمام الوزارة بالوسائل والنتائج معاً في عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي كانت متوسطة، فيما عارض (28.7%) ذلك مقابل موافقة نسبة بلغت (33.1%).

أيضاً لوحظ أن الفقرة (13) كانت من أدنى الفقرات استجابة، حيث جاءت بدرجة متوسطة بلغ الوزن النسبي لها (61.8%)، وكانت قيمة t المحسوبة لها أقل من المعيارية حيث بلغت (1.66)، وتعكس هذه الفقرة درجة متوسطة من موافقة العينة تجاه قياس الأداء المؤسسي الفعلي بصورة موضوعية بعيدة عن المزاجية، وهو ما وافق على حدوثه بشكل متوسط (44.1%) من عينة الدراسة مقابل (26.8%) منهم يرون بأن الموضوعية في القياس كانت منخفضة مقابل (29.0%) يجدون أنها كانت مرتفعة وإيجابية.

كذلك جاءت الفقرة رقم (16) بدرجة استجابة متوسطة بوزن نسبي (62.4%)، وبقيمة t المحسوبة (2.22) وهي أعلى بقليل من قيمتها الجدولية (1.96) والتي أظهرت موافقة متوسطة لدى عينة الدراسة حول استرشاد الوزارة بفجوات الأداء لتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يجده (40.1%) من عينة الدراسة يتم بدرجة متوسطة، فيما يرى (25.7%) منهم أنه يتم بدرجة ضعيفة إلى معدومة، فيما يرى (34.2%) أنه مقبول ومرتفع.

السؤال الثالث: ما مستوى استخدام الوزارات الفلسطينية لأدوات وأساليب الرقابة الاستراتيجية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات التي تقيس المستوى العام للأدوات والأساليب للرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية، والتي كانت كما في الجدول (4.3) التالي:

جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام الوزارات الفلسطينية لأدوات وأساليب الرقابة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
24	تستخدم الوزارة أدوات رقابة استراتيجية تتناسب مع طبيعة نشاطاتها.	44	95	133	3.39	0.886	7.26	67.8%	متوسطة
		16.2%	34.9%	48.9%					
25	تستخدم الوزارة أدوات رقابية مناسبة لتقييم الأداء المالي.	62	51	159	3.41	0.956	7.07	68.2%	مرتفعة
		22.8%	18.8%	58.5%					
26	تستخدم الوزارة الموازنات كأداة للرقابة الاستراتيجية.	32	119	121	3.37	0.813	7.51	67.4%	متوسطة
		11.8%	43.8%	44.5%					
27	تستخدم الوزارة أدوات رقابية مناسبة لتقييم مستوى رضا المراجعين.	66	109	97	3.16	0.886	2.98	63.2%	متوسطة
		24.3%	40.1%	35.7%					
28	تستخدم الوزارة أدوات رقابية مناسبة لتقييم مستوى رضا الموظفين.	72	103	97	3.15	0.9	2.75	63.0%	متوسطة
		26.5%	37.9%	35.7%					
29	تستخدم الوزارة أدوات رقابية تتناسب مع كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة.	42	133	97	3.26	0.863	4.97	65.2%	متوسطة
		15.4%	48.9%	35.7%					
30	تستخدم الوزارة الإشراف التوجيهي كأداة رقابية توجيهية.	23	124	125	3.4	0.781	8.45	68.0%	متوسطة
		8.5%	45.6%	46.0%					
31	تعتمد الوزارة نظام اتصالات فعال يعزز قدرات الرقابة الاستراتيجية.	43	115	114	3.35	0.913	6.32	67.0%	متوسطة
		15.8%	42.3%	41.9%					
32	تتم مراجعة التقارير الصادرة من كل الأقسام / الإدارات / الوحدات في الوزارة كأداة رقابية.	62	83	127	3.32	0.951	5.55	66.4%	متوسطة
		22.8%	30.5%	46.7%					
33	تهتم الوزارة بشكاوى المراجعين كأداة رقابية توجيهية للأداء.	59	107	106	3.18	0.874	3.40	63.6%	متوسطة
		21.7%	39.3%	39.0%					

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
34	تهتم الوزارة بشكاوى الموظفين كأداة رقابية على الأداء.	60	110	102	3.16	0.89	2.96	63.2%	متوسطة
		22.1%	40.4%	37.5%					
35	تستخدم الوزارة الزيارات الميدانية كأداة رقابية توجيهية.	39	117	116	3.37	0.917	6.65	67.4%	متوسطة
		14.3%	43.0%	42.6%					
36	تشجع الوزارة الرقابة الذاتية (رقابة الموظف على جودة عمله) كأداة رقابية توجيهية.	77	91	104	3.1	0.978	1.69	62.0%	متوسطة
		28.3%	33.5%	38.2%					
	المستوى العام للأدوات والأساليب للرقابة في الوزارات الفلسطينية	681	1357	1498	3.27	0.678	6.57	65.4%	متوسطة
		19.3%	38.4%	42.4%					

ومن خلال النتائج في الجدول (4.3)، يتبين أن المستوى العام لاستخدام الوزارات الفلسطينية لأدوات وأساليب الرقابة الاستراتيجية هو مستوى متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المستوى (65.4%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المستوى (3.27) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.678)، وهو كانت قيمة t المحسوبة لهذا المستوى (6.57) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96).

ومن خلال الفقرات التي تقيس هذا المحور، لوحظ أن أعلاها استجابة لدى عينة الدراسة كانت الفقرة رقم (25) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغ الوزن النسبي لها (68.2%) وكانت قيمة t المحسوبة لهذه الفقرة (7.07) وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.96)، والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه استخدام الوزارة لأدوات رقابية مناسبة لتقييم الأداء المالي، وهو ما وافق عليه (58.5%) من عينة الدراسة فيما كان رأي (18.8%) منهم حيادياً تجاه ذلك مقابل (22.8%) كانت إجاباتهم سلبية.

أما أقل الفقرات استجابة فكانت الفقرة رقم (36) والتي جاءت بنسبة استجابة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (62.0%)، وهي نسبة تعكس موافقة متوسطة تجاه تشجيع الوزارة للرقابة الذاتية (رقابة الموظف على جودة عمله) كأداة رقابية توجيهية، وقد بلغت قيمة t المحسوبة لهذه الفقرة (1.69) وهي أقل من القيمة الجدولية لها، وقد كانت إجابة (33.5%) من عينة الدراسة متوسطة تجاه ذلك، فيما كانت إجابة (28.3%) من عينة الدراسة أدنى من المتوسط مقابل (38.2%) منهم أعلى من المتوسط.

كما جاءت الفقرة رقم (28) من الفقرات الأقل استجابة، والتي بلغ الوزن النسبي لها (63.0%) وقيمة t المحسوبة بلغت (2.75) وهي أعلى بقليل من القيمة الجدولية لها، وهو ما يعني درجة متوسطة من موافقة عينة الدراسة تجاه استخدام الوزارة لأدوات رقابية مناسبة لتقييم مستوى رضا العاملين، حيث يرى (37.9%) منهم ان هذه الأدوات مناسبة بدرجة متوسطة، فيما يرى (26.5%) أنها أدوات مناسبة بدرجة منخفضة، مقابل (35.7%) يرون بأنها جيدة ومناسبة.

كذلك جاءت الفقرة رقم (34) بدرجة استجابة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (63.2%)، والذي يعكس اهتماماً متوسطاً لدى الوزارة بشكاوى الموظفين كأداة رقابية على الأداء، وقد بلغت نسبة من يرون بأن هذا الاهتمام كان متوسطاً (40.4%) مقابل (22.1%) يرون بأنه كان منخفضاً، في حين يرى (37.5%) من أفراد العينة بأن هذا الاهتمام كان مرتفعاً.

وبالنظر إلى إجابات عينة الدراسة عن مستوى استخدام الوزارات الفلسطينية لأدوات وأساليب الرقابة الاستراتيجية فإن أهمها كان:

1. الأدوات المتعلقة بتقييم الأداء المالي.
2. أدوات الإشراف التوجيهي.
3. أدوات استراتيجية مناسبة لأنشطة الوزارات.
4. الموازنات كأدوات رقابة استراتيجية.

ومن خلال إجابة الأسئلة السابقة، فإن واقع الرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية يمكن التعبير عنه من خلال النتائج المبينة في الجدول (4.4) التالي:

جدول 4.4: الإحصاءات الوصفية للرقابة الاستراتيجية ومجالاتها في الوزارات الفلسطينية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
1	الدرجة الكلية لواقع اعتماد الوزارات لمعايير الرقابة الاستراتيجية.	3.35	0.673	8.58	67.0%	متوسطة

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
3	واقع تقييم الأداء الفعلي في الوزارات الفلسطينية	3.2	0.688	4.79	64.0%	متوسطة
2	المستوى العام للأدوات والأساليب للرقابة في الوزارات الفلسطينية	3.27	0.678	6.57	65.4%	متوسطة
الدرجة الكلية لواقع الرقابة الاستراتيجية						
		3.27	0.631	7.06	65.4%	متوسطة

ومن خلال النتائج السابقة، لوحظ أن الدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس درجة هذا الواقع (3.27) وبانحراف معياري بلغ (0.631)، فيما كانت قيمة t المحسوبة (7.06) وكان الوزن النسبي لهذه الدرجة (65.4%).

ومن الجدول (4.4) السابق، يتبين بأن أعلى مجالات الرقابة الاستراتيجية تمثيلاً في الوزارات الفلسطينية كانت اعتماد الوزارات الفلسطينية لمعايير الرقابة الاستراتيجية والذي جاء بدرجة متوسطة بلغ وزنها (67.0%) فيما أقلها كان واقع تقييم الأداء الفعلي في الوزارات الفلسطينية والذي جاء بدرجة متوسطة وزنها النسبي (64.0%).

السؤال الرابع: ما مستوى الأداء المؤسسي الوزارات الفلسطينية؟

لإجابة السؤال الرابع للدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة والتكرارات الخاصة بإجابات العينة عن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية إضافة إلى الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي وكانت النتائج كما يلي:

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرت			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
37	تمكنت الوزارة من تحقيق أهدافها التي حددتها.	64	94	114	3.23	0.945	4.01	64.6%	متوسطة
		23.5%	34.6%	41.9%					
38	نجحت الوزارة في استخدام أساليب مناسبة لتحقيق أهدافها.	68	97	107	3.11	0.971	1.87	62.2%	متوسطة
		25.0%	35.7%	39.3%					

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
39	تمكنت الوزارة من توفير احتياجاتها من الموظفين بدقة.	67 24.6%	93 34.2%	112 41.2%	3.18	0.927	3.20	63.6%	متوسطة
40	نجحت الوزارة من تشجيع العمل بروح الفريق مع توفير بيئة داعمة لتبادل الأفكار.	53 19.5%	111 40.8%	108 39.7%	3.19	0.961	3.26	63.8%	متوسطة
41	تمكنت الوزارة من تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التحسين المستمر للعمل.	51 18.8%	108 39.7%	113 41.5%	3.24	0.865	4.58	64.8%	متوسطة
42	نجحت الوزارة في تمكين الموظفين للقيام بالمهام المناطة بهم.	43 15.8%	110 40.4%	119 43.8%	3.32	0.858	6.15	66.4%	متوسطة
43	نجحت الوزارة في توفير بيئة عمل تتمتع المرأة فيها بفرص متساوية عززت مشاركتها الفاعلة في العمل.	66 24.3%	58 21.3%	148 54.4%	3.35	0.987	5.85	67.0%	متوسطة
44	نجحت الوزارة في التنسيق بين إداراتها/ فروعها المختلفة لتحقيق أهدافها.	64 23.5%	74 27.2%	134 49.3%	3.3	0.911	5.43	66.0%	متوسطة
45	نجحت الوزارة في التكيف مع الأزمات المالية التي تفرزها ظروف الاحتلال.	52 19.1%	118 43.4%	102 37.5%	3.15	0.889	2.78	63.0%	متوسطة
46	حققت الوزارة تخفيضاً في النفقات.	104 38.2%	65 23.9%	103 37.9%	3.00	0.959	0.00	60.0%	متوسطة
47	نجحت الوزارة في مواكبة المستجدات التكنولوجية في ظل عصر الرقمنة.	60 22.1%	76 27.9%	136 50.0%	3.26	0.899	4.77	65.2%	متوسطة
48	تقدم الوزارة خدماتها للمواطنين بمواصفات مناسبة تحقق رضاهم.	52 19.1%	110 40.4%	110 40.4%	3.22	0.962	3.77	64.4%	متوسطة
49	توفر الوزارة خدماتها للمواطنين في الوقت المناسب.	61 22.4%	81 29.8%	130 47.8%	3.33	0.953	5.71	66.6%	متوسطة
50	تنجح الوزارة في معالجة أي مشكلات في خدماتها المقدمة خلال وقت قصير.	68 25.0%	91 33.5%	113 41.5%	3.16	0.874	3.02	63.2%	متوسطة
51	تستخدم الوزارة مواردها المتاحة بأفضل ما يمكن.	31 11.4%	129 47.4%	112 41.2%	3.3	0.77	6.43	66.0%	متوسطة
52	تطبق الوزارة المواصفات العالمية في تقديم خدماتها للمواطنين.	67 24.6%	95 34.9%	110 40.4%	3.14	0.887	2.60	62.8%	متوسطة
		971	1510	1871	3.21	0.684	5.06	64.2%	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
	الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية	22.3%	34.7%	43.0%					

ومن الجدول (4.5)، لوحظ أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.21) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.684)، وكانت قيمة t المحسوبة لهذه الدرجة (5.06) وكانت أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وبلغ الوزن النسبي لهذه الدرجة (64.2%).

وبالنظر إلى الفقرات التي تقيس هذا المحور، فإن أعلاها استجابة لدى عينة الدراسة كانت الفقرة رقم (43) والتي جاءت بنسبة استجابة متوسطة بلغ الوزن النسبي لها (67.0%)، وهي تعكس موافقة غالبية عينة الدراسة تجاه نجاح الوزارة في توفير البيئة المهنية التي تمكن المرأة من الحصول على فرص متساوية عززت مشاركتها الفاعلة في العمل، وهو ما أجاب عنه (54.4%) من عينة الدراسة فيما كان رأي (21.3%) منهم متوسطاً تجاه ذلك مقابل (24.3%) ممن عارضوا نجاح الوزارة في هذا الأمر.

أما أقل الفقرات استجابة لدى عينة الدراسة في هذا المحور، فكانت الفقرة رقم (46) والتي جاءت بأدنى مستويات الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (60.0%) وكانت قيمة t المحسوبة لها (0.00) وهي قيمة تعني أن هذه الفقرة جاءت متوسطة تماماً في إجابات عينة الدراسة وتوزع هذه الإجابات على المقياس، حيث بلغت نسبة من يرون بأن الوزارة حققت تخفيضاً في النفقات بدرجة متوسطة (23.9%) مقابل (38.2%) يؤكدون أن ذلك لم يحدث أو حدث بدرجة منخفضة، مقابل (37.9%) منهم يرون بأن الوزارة فعلاً حققت ذلك بدرجة مرتفعة.

كذلك جاءت الفقرة رقم (38) بنسبة استجابة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (62.2%) وهي نسبة متوسطة، والتي عكست موافقة متوسطة تجاه نجاح الوزارة في استخدام أساليب مناسبة لتحقيق أهدافها، وهو ما وافق عليه (39.3%) من عينة الدراسة مقابلة (35.7%) منهم يجدون حدوث ذلك بدرجة متوسطة، فيما يرى (25.0%) عدم حدوث ذلك أو حدوثه بدرجة منخفضة.

كذلك جاءت الفقرة رقم (52) بدرجة استجابة متوسطة بلغ الوزن النسبي لها (62.8%) وهو ما يبين موافقة متوسطة تجاه تطبيق الوزارة للمواصفات العالمية في تقديم خدماتها للمواطنين، وكان رأي (40.4%) من عينة الدراسة بأن الوزارة تطبق هذه المواصفات بدرجة مرتفعة، فيما يرى (34.9%) منهم أنها تطبقها بدرجة متوسطة مقابل (24.6%) يرون بأنها تطبقها بدرجة منخفضة أو لا تطبقها أبداً.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى H_01 : لا توجد تأثيرات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.

ولاختبار صحة الفرضية الأولى الرئيسية للدراسة، تم اختبار الفرضيات الفرعية عنها وهي:

1. لا يؤثر واقع اعتماد الوزارات الفلسطينية لمعايير الرقابة الاستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي لهذه الوزارات تأثيراً معنوياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. لا يؤثر واقع تقييم الأداء المؤسسي الفعلي في الوزارات الفلسطينية في تطوير الأداء المؤسسي لهذه الوزارات تأثيراً معنوياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. لا تؤثر الأدوات والأساليب المستخدمة للرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية في تطوير الأداء المؤسسي لهذه الوزارات تأثيراً معنوياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من صحة الفرضيات الفرعية أو خطأها وبالتالي الوصول إلى نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى، تم إجراء اختبار الارتباط Pearson Correlation والذي يفحص وجود علاقة بين الرقابة الاستراتيجية ومجالاتها: اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية، تقييم الأداء الفعلي، والأدوات والأساليب المستخدمة للرقابة الاستراتيجية وبين الأداء المؤسسي، وهو ما يتضح من خلال المصفوفة المبينة في الجدول (4.6) التالي:

جدول 4.6: نتائج معامل الارتباط Pearson بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

الأبعاد	الدرجة الكلية لواقع الرقابة الاستراتيجية	اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية	تقييم الأداء الفعلي	الأدوات والأساليب المستخدمة	الأداء المؤسسي
الدرجة الكلية لواقع الرقابة الاستراتيجية	1	.708**	.743**	.730**	.724**
اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية		1	.781**	.746**	.802**
تقييم الأداء الفعلي			1	.740**	.661**
الأدوات والأساليب المستخدمة				1	.806**
الأداء المؤسسي					1

• جميع الارتباطات في الجدول (4.6) كانت دلالتها (0.001)، وهي أقل من الدلالة المقبولة (0.05).

ومن خلال نتائج المصفوفة في الجدول (4.6)، يتبين بأن هناك علاقة بين الدرجة الكلية لواقع الرقابة الاستراتيجية وبين الأداء المؤسسي، وكان معامل الارتباط الذي يدل على هذه العلاقة بين المتغيرين (0.724) وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة إيجابية طردية بين المتغيرين، كما تبين وجود علاقة طردية إيجابية بين اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية وبين الأداء المؤسسي، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما (0.802)، كما كان هناك علاقة بين تقييم الأداء الفعلي وبين الأداء المؤسسي بدرجة ارتباط بلغت قيمتها (0.661)، وكذلك الأدوات والأساليب المستخدمة والتي دخلت بعلاقة إيجابية مع الأداء المؤسسي بدرجة ارتباط بلغت قيمتها (0.806).

ومن النتائج يتبين بأن الرقابة الاستراتيجية وجميع مجالاتها كانت ترتبط بعلاقة إيجابية طردية قوية جداً مع الأداء المؤسسي، وكانت هذه العلاقة دالة إحصائياً عن مستوى دلالة (0.001) وهي أدنى من الدلالة المعيارية المقبولة (0.05).

وبعد الكشف عن العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية بمجالاتها والأداء المؤسسي، لا بد من الكشف عن تأثير هذه المتغيرات بعضها ببعض، وللوصول إلى ذلك تم إجراء اختبار الانحدار المعياري الخطي Standardized Regression والذي من خلاله سيتم تفسير العلاقات وإيجاد التأثير والتنبؤ به بين المتغيرات البحثية، والجدول (4.7) التالي يبين نموذج الانحدار الذي اعتمد عليه الباحث في اختبار:

جدول 4.7: نتائج نموذج الانحدار القياسي الخطي للمتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	P Value
الرقابة الاستراتيجية بكل مجالاتها	الأداء المؤسسي	.724	.001
<i>R- Square value = 0.753</i>			

ومن الجدول (4.7)، فإن الرقابة الاستراتيجية بكل مجالاتها المدروسة مجتمعة، تدخل في علاقة مع الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية، وهي علاقة إيجابية بلغت قيمة ارتباطها (0.724) وهو ما يدل على قوة كبيرة للعلاقة بين المتغيرين، عند مستوى دلالة (0.001) وهي دلالة قوية وأقل من الدلالة المعيارية المقبولة (0.05).

ومن خلال نموذج الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، يتبين بأن الرقابة الاستراتيجية ومجالاتها المتمثلة في: اعتماد الوزارات لمعايير الرقابة الاستراتيجية، وتقييم الأداء الفعلي، والأدوات والأساليب المستخدمة للرقابة الاستراتيجي، تفسر مجتمعة التباين الحاصل في الأداء المؤسسي في هذه الوزارات بمقدار قيمة R-Square المبينة في النموذج والتي بلغت (0.753)، وهو ما يعني أن الرقابة الاستراتيجية بكافة مجالاتها المجتمعة تفسر ما نسبته (75.3%) من أسباب أي تغيير إيجابي أو سلبي يحصل في الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.

وللتعرف على تأثير كل مجال من مجالات الرقابة الاستراتيجية المدروسة في الأداء المؤسسي، تم إجراء اختبار الانحدار المعياري المتعدد والذي كانت نتائجه كما في الجدول (4.8) التالي:

جدول 4.8: نتائج نموذج الانحدار القياسي الخطي لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	قيمة F	دلالة F	قيمة Beta	قيمة t	P Value
اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية	الأداء المؤسسي	.724	597.566	.001	.207	5.574	.001
تقييم الأداء الفعلي					.229	5.133	.001
الأدوات والأساليب المستخدمة					.565	13.323	.001

ومن خلال نتائج الانحدار المعياري المتعدد لمجالات الرقابة الاستراتيجية مجتمعة، يتبين بأن هناك ارتباط قوي وعلاقة طردية قوية ذات تأثير إيجابي بين هذه المجالات وبين الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة لهذه العلاقة (597.566) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (3) والتي كانت (2.604)، وقد بلغت دلالتها (0.001) وهي أدنى من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، الأمر الذي يعني أن هذه المجالات تدخل في علاقة إيجابية طردية ولها تأثير ذي دلالة في الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية.

وبشكل منفرد، فإن كل مجال من المجالات المدروسة تدخل في علاقة إيجابية مع الأداء المؤسسي، وكان أقوى هذه العلاقات تأثيراً، هي علاقة الأدوات والأساليب المستخدمة للرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة Beta الخاصة بهذه العلاقة (0.565) وكانت قيمة t المحسوبة (13.323) وهي قيمة أعلى من القيمة الجدولية (1.96)، وهو ما يعني أنه كلما حدث هناك تحسن بمقدار وحدة واحدة في الأدوات والأساليب المستخدمة، كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء المؤسسي بمقدار قيمة Beta أي بنسبة (56.5%).

كذلك لوحظ أن مجال اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية يدخل في علاقة ذات تأثير معنوي مع الأداء المؤسسي، وهو ما تظهره قيمة Beta الخاصة بهذه العلاقة والتي بلغت (0.207) وقيمة t المحسوبة التي بلغت (5.574) وهي أعلى من القيمة (1.96) الجدولية، وهو ما يعني أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة يطرأ على اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية يؤثر إيجاباً على الأداء المؤسسي بمقدار قيمة Beta أي بنسبة (20.7%).

ويدخل مجال تقييم الأداء الفعلي منفرداً أيضاً بعلاقة ذات تأثير معنوي مع الأداء المؤسسي، وقد بلغت قيمة Beta الخاصة به (0.229) وكانت قيمة t المحسوبة لعلاقة هذا المجال مع الأداء المؤسسي (5.133) وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.96)، وكلما حدث هناك تحسن بمقدار وحدة واحدة في مجال تقييم الأداء الفعلي كلما أدى ذلك إلى تحسن مستوى الأداء المؤسسي بنسبة (22.9%).

ومن خلال النتائج السابقة، لوحظ أن الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المتفرعة عنها قد تم التحقق من خطأها، فقد أثبتت النتائج وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين الرقابة الاستراتيجية ومجالاتها المتمثلة باعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية، وتقييم الأداء الفعلي، والأدوات والأساليب المستخدمة للرقابة، وبين الأداء المؤسسي، وكانت هذه العلاقة إيجابية طردية وذات تأثير معنوي عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والدورات التدريبية، وطبيعة العمل).

ولاختبار الفرضية السابقة والتحقق من صحتها، تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية وهي:

1. **الفرضية H₀2-1:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test، لرصد الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية والتي تعزى لمتغير الجنس، وكانت النتائج كما في الجدول (4.9) التالي:

جدول 4.9: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق المعنوية في واقع الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	P Value
اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية	ذكر	161	3.38	.627	270	.849	.397
	أنثى	111	3.30	.735			
تقييم الأداء الفعلي	ذكر	161	3.13	.620	270	1.166	.058
	أنثى	111	3.31	.766			
الأدوات والأساليب المستخدمة	ذكر	161	3.24	.685	270	.864	.389
	أنثى	111	3.32	.670			
	ذكر	161	3.25	.593	270	.781	.436

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	P Value
الدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية	أنثى	111	3.31	.681			

ومن النتائج في الجدول (4.9)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

وتبين النتائج أنه جميع مجالات الرقابة الاستراتيجية لا توجد بها فروق ذات معنوية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة t المحسوبة للفروق في الدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية (0.781) وهي أقل بدرجة كبيرة من قيمتها الجدولية (1.96) كما أن دلالة هذه الفروق كانت أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن الفرضية H₀₂₋₁ قد تم التحقق من صحتها والقبول بها.

2. الفرضية H₀₂₋₂: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance وذلك لقياس الفروق في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الاستراتيجية ومجالاتها والتي تعزى لعدد سنوات الخدمة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.10) التالي:

جدول 4.10: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية	بين المجموعات	6.052	3	2.017	4.625	.004
	داخل المجموعات	116.888	268	.436		
	المجموع	122.940	271			
تقييم الأداء الفعلي	بين المجموعات	5.797	3	1.932	4.228	.006
	داخل المجموعات	122.494	268	.457		
	المجموع					

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
الأدوات والأساليب المستخدمة	المجموع	128.291	271			
	بين المجموعات	6.767	3	2.256		
	داخـــــــــل المجموعات	118.151	268	.441	5.117	.002
	المجموع	124.919	271			
الدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية	بين المجموعات	4.515	3	1.505		
	داخـــــــــل المجموعات	103.236	268	.385	3.907	.009
	المجموع	107.752	271			

ومن خلال النتائج في الجدول (4.10)، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول واقع الرقابة الاستراتيجية ومجالاتها في الوزارات الفلسطينية والتي تعزى لسنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة للفروق في الدرجة الكلية لواقع الرقابة الاستراتيجية (3.907) وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (3) والتي تبلغ (2.604)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.009) وهي أدنى من مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك الأمر في كافة المجالات التي تمت دراستها، وكانت الفروق في أعلى مستوياتها في بعد الأدوات والأساليب المستخدمة حيث بلغت قيمة F المحسوبة لهذا المجال (5.117) وبدلالة بلغت (0.002).

ولمعرفة مصادر هذه الفروق، تم استخدام نتائج اختبار Scheffe للفروق القبلية والبعدية والتي كانت نتائجها كما في الجدول (4.11) التالي:

جدول 4.11: نتائج اختبار Scheffe للفروق القبلية والبعدية التي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	سنوات الخدمة (I)	سنوات الخدمة (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	P Value
اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	15 سنة فأكثر	.33898*	.025
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	.32169*	.045
تقييم الأداء الفعلي الأدوات والأساليب المستخدمة	أقل من 5 سنوات	15 سنة فأكثر	.35499*	.021
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	.38885*	.005

ومن النتائج لوحظ أن الفروق كانت في مجال اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية لصالح من لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات، وكذلك من لديهم سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة، على حساب من لديهم سنوات خدمة 15 سنة فأكثر، وكانت هذه الفروق ذات دلالة معنوية.

وفي مجال تقييم الأداء الفعلي كذلك كانت الفروق لصالح من لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات على حساب من لديهم 15 سنة فأكثر، وكانت دلالة معنوية يمكن تبريرها في أن من لديهم سنوات خدمة أقل يكونون من الخريجين الجدد والذين يسعون إلى إثبات وجودهم وتطبيق ما تعلموه من علوم حديثة من خلال اعتماد المعايير الاستراتيجية وتقييم الأداء بعكس من لديهم سنوات خدمة أعلى.

وفي مجال الأدوات والأساليب المستخدمة فكانت الفروق لصالح من لديهم سنوات خدمة من 10 إلى أقل من 15 سنة على حساب من لديهم سنوات خدمة 15 سنة فأكثر، وكانت الدلالة قوية حيث بلغت (0.005).

ومن خلال ما سبق من نتائج، تكون الفرضية الفرعية H₀₂₋₂ قد تم التحقق من خطأها، حيث تبين وجود فروق دالة وذات معنوية في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الاستراتيجية والتي تعزى لسنوات الخدمة، وبالتالي قبول الفرض البديل.

3. الفرضية H₀₂₋₃: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance وذلك لقياس الفروق في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الاستراتيجية ومجالاتها والتي تعزى للفئة العمرية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.12) التالي:

جدول 4.12: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير الفئة العمرية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية	بين المجموعات	6.052	2	8.252	20.856	.000
	داخل المجموعات	116.888	269	.396		
	المجموع	122.940	271			
تقييم الأداء الفعلي	بين المجموعات	5.797	2	6.791	15.926	.000
	داخل المجموعات	122.494	269	.426		
	المجموع	128.291	271			
الأدوات والأساليب المستخدمة	بين المجموعات	6.767	2	4.917	11.492	.000
	داخل المجموعات	118.151	269	.428		
	المجموع	124.919	271			
الدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية	بين المجموعات	4.515	2	6.512	18.493	.000
	داخل المجموعات	103.236	269	.352		
	المجموع	107.752	271			

ومن خلال النتائج في الجدول (4.12) السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول واقع الرقابة الاستراتيجية ومجالاتها في الوزارات الفلسطينية والتي تعزى للفئة العمرية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة للفروق في الدرجة الكلية لواقع الرقابة الاستراتيجية (18.493) وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (2) والتي تبلغ (2.995)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي دلالة قوية وأدنى من مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك الأمر في كافة المجالات التي تمت دراستها، وكانت الفروق في أعلى مستوياتها في مجال اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة F المحسوبة لهذا المجال (20.856) وبدلالة بلغت (0.000).

ولمعرفة مصادر هذه الفروق، تم استخدام نتائج اختبار Scheffe للفروق القبلية والبعدية والتي كانت نتائجها كما في الجدول (4.13) التالي:

جدول 4.13: نتائج اختبار *Scheffe* للفروق القبلية والبعديّة التي تعزى لمتغير الفئة العمرية

الأبعاد	الفئة العمرية (I)	الفئة العمرية (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	P Value
اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية	من 25 سنة وأقل من 35	من 35 إلى أقل من 45	.49938*	.000
	45 سنة فأكثر	من 35 إلى أقل من 45	.52879*	.000
تقييم الأداء الفعلي	من 25 إلى أقل من 35	من 35 إلى أقل من 45	.50310*	.000
	45 سنة فأكثر	من 35 إلى أقل من 45	.41597*	.000
الأدوات والأساليب المستخدمة	من 25 إلى أقل من 35	من 35 إلى أقل من 45	.43036*	.000

ومن خلال النتائج يتبين بأن مصدر الفروق كانت في كافة المجالات، ففي مجال اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية كانت الفروق لصالح من هم في الفئة العمرية من 25 سنة وأقل من 35، وكذلك من هم في الفئة العمرية 45 سنة فأكثر وكانت فروق قوية ودالة على حساب من هم في الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة.

وفي مجال تقييم الأداء الفعلي كانت الفروق كذلك لصالح نفس الفئات على حساب من هم في الفئة من 35 سنة وأقل من 45 سنة وكانت أيضاً فروق دالة وقوية.

أما في مجال الأدوات والأساليب المستخدمة فكانت الفروق لصالح من هم في الفئة من 25 سنة وأقل من 35 سنة، وكانت على حساب من هم في الفئة العمرية من 35 سنة وأقل من 45 سنة، وكانت أيضاً فروق قوية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال هذه النتائج تكون الفرضية H₀₂₋₃ قد تم التحقق من خطأها، والقبول بالفرضية البديلة لها.

4. الفرضية H₀₂₋₄: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance وذلك لقياس الفروق في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الاستراتيجية ومجالاتها والتي تعزى للحصول على دورات تدريبية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.14) التالي:

جدول 4.14: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية	بين المجموعات	6.052	3	2.251	5.192	.002
	داخل المجموعات	116.888	268	.434		
	المجموع	122.940	271			
تقييم الأداء الفعلي	بين المجموعات	5.797	3	3.363	7.625	.000
	داخل المجموعات	122.494	268	.441		
	المجموع	128.291	271			
الأدوات والأساليب المستخدمة	بين المجموعات	6.767	3	1.505	3.349	.020
	داخل المجموعات	118.151	268	.449		
	المجموع	124.919	271			
الدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية	بين المجموعات	4.515	3	2.233	5.922	.001
	داخل المجموعات	103.236	268	.377		
	المجموع	107.752	271			

من خلال النتائج يتبين خطأ الفرضية الفرعية H_{02-4} ، فالنتائج تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء العينة حول الرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية والتي تعزى لمتغير الحصول على الدورات التدريبية، فقد كانت قيمة F المحسوبة للدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية (5.922) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (3) والتي تبلغ (2.604) وكذلك جاءت دلالتها الإحصائية (0.001) وهي أدنى من مستوى الدلالة (0.05).

ولمعرفة مصادر هذه الفروق، تم استخدام نتائج اختبار Scheffe للفروق القبلية والبعدية والتي كانت نتائجها كما في الجدول (4.15) التالي:

جدول 4.15: نتائج اختبار Scheffe للفروق القبلية والبعدية التي تعزى لمتغير الحصول على دورة تدريبية

الأبعاد	الحصول على دورة (I)	الحصول على دورة (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	P Value
اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية	دورة واحدة	لم أحصل على أي دورة	.79917*	.011
	دورتان	لم أحصل على أي دورة	.71350*	.006
	3 دورات فأكثر	لم أحصل على أي دورة	.52117*	.035
تقييم الأداء الفعلي	دورة واحدة	لم أحصل على أي دورة	.69038*	.041
	دورتان	لم أحصل على أي دورة	.84165*	.001

وتبين نتائج اختبار Scheffe أن الفروق كانت في مجالي اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية وتقييم الأداء الفعلي، وكانت هذه الفروق لصالح من قاموا بالحصول على دورات تدريبية (دورة، دورتان، وثلاث دورات) على حساب من لم يحصلوا على أي دورة تدريبية، وهو ما يمكن تبريره في أهمية التدريب وتطوير الموارد البشرية في الرقابة الاستراتيجية وآلياتها وإجراءاتها.

ومن خلال هذه النتائج تكون الفرضية H₀₂₋₄ قد تم التحقق من خطأها والقبول بالفرض البديل لها.

5. الفرضية H₀₂₋₅: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test، لرصد الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية والتي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وكانت النتائج كما في الجدول (4.16) التالي:

جدول 4.16: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق المعنوية في واقع الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	P Value
اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية	مدير A,B,C	228	3.37	.645	270	1.457	.146
	مدير عام فأعلى	44	3.21	.797			
تقييم الأداء الفعلي	مدير A,B,C	228	3.21	.686	270	.385	.700
	مدير عام فأعلى	44	3.16	.704			
الأدوات والأساليب المستخدمة	مدير A,B,C	228	3.28	.669	270	.574	.566
	مدير عام فأعلى	44	3.22	.733			
الدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية	مدير A,B,C	228	3.29	.617	270	.864	.388
	مدير عام فأعلى	44	3.20	.698			

ومن النتائج في الجدول (4.16)، يتبين صحة الفرضية الفرعية H₀₂₋₅، حيث لم تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الاستراتيجية والتي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي والذي انقسم ما بين فئة مدير A,B,C وفئة مدير عام فأعلى، حيث كانت قيمة t للدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية وفقاً لهذا المتغير (0.864) وهي أدنى من القيمة الجدولية (1.96) وكانت دلالتها (0.388) وهي أعلى من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية بعد اختبار صحتها.

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، فإن نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية تكون وفقاً لما تبينه نتائج الجدول (4.17) التالي:

جدول 4.17: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية	نتيجة اختبار الفرضية	نسبة التحقق من صحتها
H ₀₂₋₁	لا توجد فروق	%20.0
H ₀₂₋₂	توجد فروق	%0.0
H ₀₂₋₃	توجد فروق	%0.0
H ₀₂₋₄	توجد فروق	%0.0

الفرضية الفرعية	نتيجة اختبار الفرضية	نسبة التحقق من صحتها
H02-5	لا توجد فروق	%20.0
نتيجة اختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية		
		%40.0

ومن النتائج السابقة، فإن الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة تم التحقق من صحتها بنسبة (40.0%)، وبالتالي تكون الفرضية خاطئة بنسبة (60.0%) وعليه تغلب النسبة الأعلى وتكون الفرضية الرئيسة الثانية قد رفضت وتم القبول بالفرض البديل لها وهو وجود فروق في آراء المبحوثين حول واقع الرقابة الاستراتيجية والتي تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة، الفئة العمرية، الدورات التدريبية).

ثالثاً: الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، الفئة العمرية، الحصول على دورات تدريبية، وطبيعة العمل).

ولاختبار الفرضية السابقة والتحقق من صحتها، تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية وهي:

1. **الفرضية H03-1:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test، لرصد الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية والتي تعزى لمتغير الجنس، وكانت النتائج كما في الجدول (4.18) التالي:

جدول 4.18: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق المعنوية في مستوى تطوير الأداء المؤسسي تعزى لمتغير

الجنس

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	P Value
مستوى تطوير الأداء المؤسسي	ذكر	161	3.19	.648	270	.780	.446
	أنثى	111	3.25	.734			

ومن نتائج الجدول (4.18)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي، فقد كانت قيمة t المحسوبة لهذه المتوسطات (0.780) وهي أدنى من قيمتها الجدولية بدرجة كبيرة، إضافة إلى أن الدلالة الإحصائية كانت (0.446) وهي كبيرة جداً أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، وبالتالي تكون الفرضية H₀₃₋₁ قد تم التحقق من صحتها والقبول بها.

2. الفرضية H₀₃₋₂: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance وذلك لقياس الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية، والتي تعزى لسنوات الخدمة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.19) التالي:

جدول 4.19: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى تطوير الأداء المؤسسي وفقاً لسنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
مستوى تطوير الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2.444	3	.815	1.755	.156
	داخل المجموعات	124.454	268	.464		
	المجموع	126.898	271			

ومن نتائج اختبار التباين الأحادي لمتوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي وفقاً لسنوات الخدمة، نجد عدم وجود فروق تعزى لهذا المتغير، فقد كانت قيمة F المحسوبة (1.755) وهي أدنى من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (3)، فيما كانت قيمة الدلالة (0.156) وهي أعلى من مستوى الدلالة المقبول (0.05) وبالتالي تكون الفرضية الفرعية H₀₃₋₂ تم التحقق من صحتها وقبولها، وهو ما يعني أن سنوات الخدمة للعاملين لا تؤثر باختلافها على اختلاف إجاباتهم تجاه الفقرات التي تقيس مستوى تطوير الأداء المؤسسي، فهم يتفقون تجاه مستوى هذا الأداء.

3. الفرضية H₀₃₋₃: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance وذلك لقياس الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية، والتي تعزى لمتغير الفئة العمرية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.20) التالي:

جدول 4.20: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى تطوير الأداء المؤسسي وفقاً للفئة العمرية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
مستوى تطوير الأداء المؤسسي	بين المجموعات	10.965	2	5.483	12.721	.000
	داخل المجموعات	115.933	269	.431		
	المجموع	126.898	271			

ومن النتائج السابقة، تبين قيمة F المحسوبة للتباين في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي والتي بلغت (12.721) وجود فروق ذات دلالة إحصائية، فقد كانت هذه القيمة أعلى من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (2) والتي تبلغ (2.995) وكانت دلالتها الإحصائية (0.00) وهي دلالة قوية جداً وهي أقل من مستوى الدلالة المقبول (0.05).

ولمعرفة مصادر هذه الفروق وبالجوء إلى نتائج اختبار Scheffe يتبين بأن هذه الفروق كانت لصالح من هم في الفئة العمرية من 25 سنة وأقل من 35، وكذلك من هم في الفئة العمرية 45 سنة فأكثر على حساب من هم في الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة، وهو ما يبينه الجدول (4.21) التالي:

جدول 4.21: نتائج اختبار Scheffe للفروق القبلية والبعديّة التي تعزى لمتغير الفئة العمرية

الأبعاد	الفئة العمرية (I)	الفئة العمرية (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	P Value
مستوى تطوير الأداء المؤسسي	من 25 سنة وأقل من 35	من 35 إلى أقل من 45	.38850*	.000
	45 سنة فأكثر	من 35 إلى أقل من 45	.44594*	.000

ومن خلال هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الفرعية H₀₃₋₃ والقبول بالفرض البديل منها.

4. الفرضية H₀₃₋₄: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الحصول على دورة تدريبية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance وذلك لقياس الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية، والتي تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.22) التالي:

جدول 4.22: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى تطوير الأداء المؤسسي وفقاً للحصول على دورات تدريبية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
مستوى تطوير الأداء المؤسسي	بين المجموعات	5.794	3	1.931	4.274	.006
	داخل المجموعات	121.104	268	.452		
	المجموع	126.898	271			

ومن خلال ما تبينه نتائج الجدول (4.22)، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الحصول على الدورات التدريبية، وهو ما يلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة التي كانت (4.274) والتي كانت أعلى من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (3) والتي تبلغ (2.604)، وكانت دلالتها (0.006) وهي أدنى من مستوى الدلالة المقبول (0.05). وللوصول إلى مصادر هذه الفروق تم الاعتماد على نتائج اختبار Scheffe والتي كانت كما يبين الجدول (4.23) التالي:

جدول 4.23: نتائج اختبار Scheffe للفروق القبلية والبعديّة التي تعزى لمتغير الحصول على دورة تدريبية

الأبعاد	الحصول على دورة (I)	الحصول على دورة (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	P Value
مستوى تطوير الأداء المؤسسي	دورتان	لم أحصل على أي دورة	.62815*	.024

حيث لوحظ أن الفروق كانت لصالح من حصلوا على دورتين على حساب الذين لم يحصلوا على أي دورة، وكانت هذه الفروق متوسطة القوة حيث بلغت دلالتها (0.024) وكان الفرق في متوسطات اجاباتهم (0.628)، وبالتالي يمكن القول بأن من حصل على دورتين كان لديه القدرة بعدها على تحديد مفاهيم وطرق وآليات قياس وتقييم الأداء المؤسسي أكثر من أولئك الذين لم يحصلوا على أي دورة.

ومن النتائج السابقة، تكون الفرضية H₀₃₋₄ قد تم التحقق من خطأها، وبالتالي القبول بالفرضية البديلة لها.

5. الفرضية H₀₃₋₅: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الإداري.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test، لرصد الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية والتي تعزى لمتغير المستوى الإداري، وكانت النتائج كما في الجدول (4.24) التالي:

جدول 4.24: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق المعنوية في مستوى تطوير الأداء المؤسسي تعزى لمتغير

المستوى الإداري

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	P Value
مستوى تطوير الأداء المؤسسي	مدير A,B,C	228	3.21	.684	270	.020	.984
	مدير عام فأعلى	44	3.22	.691			

ومن النتائج المبينة في الجدول (4.24) السابق، نجد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى تطوير الأداء المؤسسي والتي تعزى للمستوى الوظيفي، فقد كانت قيمة t المحسوبة في أدنى قيمة لها مقارنة بقيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق كانت مرتفعة جداً بلغت (0.984) وهي قيمة تكان تصل إلى (1) صحيح، بالتالي تكون الفرضية الفرعية H₀₃₋₅ صحيحة وتم القبول بها.

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، فإن نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة تكون وفقاً لما تبينه نتائج الجدول (4.25) التالي:

جدول 4.25: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية	نتيجة اختبار الفرضية	نسبة التحقق من صحتها
H ₀₃₋₁	لا توجد فروق	%20.0
H ₀₃₋₂	لا توجد فروق	%20.0
H ₀₃₋₃	توجد فروق	%0.0
H ₀₃₋₄	توجد فروق	%0.0
H ₀₃₋₅	لا توجد فروق	%20.0
نتيجة اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة		%60.0

ومن النتائج السابقة، فإن الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة تكون صحيحة بنسبة (60.0%) وخاطئة بنسبة (40.0%)، وعليه يتم القبول بالفرضيات الفرعية (1,2,5) منها ورفض الفرضيات الفرعية (3,4) منها.

5 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

في هذا الفصل من الدراسة، سيتم إجراء تلخيص لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلتها، مع التعليق على هذه النتائج اعتماداً على ما جاءت به الدراسات السابقة العربية والأجنبية حول محاورها، مع التأكيد على ضرورة أن تصل النتائج إلى تحقيق أهداف الدراسة التي قامت الباحثة بوضعها في الفصل الأول.

5.2 نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة

من خلال ما تم من إجراءات لإجابة أسئلة الدراسة، باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية، تم الوصول إلى النتائج التالية:

5.2.1 نتائج الإجابة عن السؤال الأول للدراسة:

من خلال الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، كانت النتائج كما يلي:

1. أظهرت النتائج أن الواقع الكلي للرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتوسطات إجابات عينة الدراسة حول هذا الواقع (3.27) فيما كان الوزن النسبي لها (65.4%).
2. من حيث التطبيق لمجالات الرقابة الاستراتيجية في هذه الوزارات، فقد كان اعتمادها لمعايير الرقابة الاستراتيجية هو الأعلى بواقع (67.0%) كوزن نسبي، في حين كان أدنى المجالات تمثيلاً هو واقع التقييم الفعلي للأداء فيها والذي بلغ الوزن النسبي له (64.0%)، أما مجال الأدوات والأساليب للرقابة في الوزارات الفلسطينية فقد كان تمثيله متوسطاً بوزن نسبي (65.4%).

3. بينت نتائج الدراسة أن معايير الرقابة الاستراتيجية التي تستخدمها الوزارات الفلسطينية هي معايير قابلة للقياس بنسبة (71.6%) فيما يرى (33.8%) أنها متوسطة.
4. أظهرت نتائج الدراسة موافقة متوسطة تجاه إجراء الوزارات لمراجعة دورية لمعايير الرقابة الاستراتيجية بما يضمن ملاءمتها وهو ما يجد (60.1%) من عينة الدراسة حدوثه بدرجة متوسطة أو ضعيفة.
5. إن المصادقية التي تتميز بها المعايير المستخدمة للرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية، جاءت بدرجة متوسطة فقد رأى (37.9%) من عينة الدراسة أنها تتمتع بمصادقية متوسطة في حين رأى (23.5%) أنها تتمتع بمستوى ضعيف من المصادقية.
6. بينت النتائج أن قدرة هذه المعايير على مراعاة التغيرات في البيئة الداخلية للوزارات جاءت بدرجة متوسطة بلغ وزنها النسبي (66.0%).

5.2.2 نتائج الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة:

1. أظهرت النتائج أن واقع تقييم الأداء الفعلي في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، بلغ الوزن النسبي لها (64.0%)، ويرى (63.1%) من عينة الدراسة تقريباً أن هذا الواقع جاء بمستوى متوسط إلى ضعيف.
2. بينت النتائج أن مراعاة الوزارات الفلسطينية لتوفير المرونة في عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي جاءت بدرجة هي في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (69.8%).
3. أظهرت النتائج وجود تحفظ لدى عينة الدراسة حول مستوى إشراك الموظفين في عمليات تقييم الأداء المؤسسي الفعلي، وهو ما تظهره آراء (44.1%) منهم أنها كانت متوسطة مقابل (25.0%) منهم يرون بأنها منخفضة.
4. بينت النتائج أن مستوى اهتمام الوزارات بالوسائل والنتائج معاً في عمليات تقييم الأداء المؤسسي الفعلي جاءت متوسطة، بوزن نسبي بلغ (61.6%).

5. كذلك بينت النتائج أن عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي تتم بصورة موضوعية بعيدة عن المزاجية بشكل متوسط، وهو ما يراه (44.1%) من عينة الدراسة، فيما يرى (26.8%) منهم أن هذه الحالة تكون ضعيفة وأن عملية التقييم تتم وفقاً للمزاجية.
6. بينت النتائج أن الوزارات الفلسطينية تسترشد بالفجوات التي تظهر في الأداء لتحسين الأداء المؤسسي ككل بدرجة متوسطة، بلغ الوزن النسبي لها (62.4%).

5.2.3 نتائج الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة:

1. بينت نتائج الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة أن المستوى العام للأدوات والأساليب للرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية كان بدرجة متوسطة بلغ وزنها النسبي (65.4%).
2. إن أهم الأدوات والأساليب المستخدمة في الرقابة الاستراتيجية في هذه الوزارات كانت:
 - الأدوات المتعلقة بتقييم الأداء المالي.
 - أدوات الإشراف التوجيهي.
 - الأدوات الاستراتيجية لأنشطة الوزارات.
 - الموازنات.
3. كما أظهرت النتائج أن نسبة تشجيع الوزارات الفلسطينية للرقابة الذاتية كانت متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى التشجيع على الرقابة الذاتية (62.0%).
4. أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من موافقة عينة الدراسة تجاه استخدام الوزارة لأدوات رقابية مناسبة لتقييم مستوى رضا العاملين، حيث يرى (37.9%) منهم أن هذه الأدوات مناسبة بدرجة متوسطة، فيما يرى (26.5%) أنها أدوات مناسبة بدرجة منخفضة، مقابل (35.7%) يرون بأنها جيدة ومناسبة.
5. أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الوزارات الفلسطينية بشكاوى الموظفين كأداة رقابية على الأداء جاء بدرجة متوسطة بلغ الوزن النسبي لها (63.2%).

5.2.4 نتائج الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة:

1. أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة أن مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية كان متوسطاً، وبلغ الوزن النسبي لهذا المستوى (64.2%)، حيث كان رأي (34.7%) من عينة الدراسة أن الوزارات الفلسطينية تتمتع بمستوى متوسط من تطوير الأداء المؤسسي في حين كان رأي (22.3%) منهم أن هذا المستوى منخفض.
2. بينت النتائج أن غالبية المبحوثين يرون بأن الوزارات الفلسطينية نجحت بدرجة متوسطة في توفير البيئة المهنية الملائمة للمرأة والتي تمكنها من الحصول على فرص متساوية تمكنها من المشاركة الفاعلة، وكان الوزن النسبي لذلك (67.0%).
3. بينت النتائج أن نسبة من يجدون أن الوزارات الفلسطينية حققت تخفيضاً في النفقات كانت متوسطة، حيث كان رأي (23.9%) من عينة الدراسة حدوث ذلك بدرجة متوسطة مقابل (38.2%) يرون أن نجاح الوزارات في ذلك كان منخفضاً إلى معدوم.
4. بينت الدراسة أن مستوى قدرة الوزارات على استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها كان متوسطاً، وقد بلغت نسبة الاستجابة على ذلك (62.8%).
5. ومن حيث تقديم الوزارات للخدمات ضمن المواصفات العالمية، فقد رأى (34.9%) منهم أن ذلك يحدث بدرجة متوسطة، في حين كان رأي (24.6%) منهم حدوث ذلك بشكل منخفض.

5.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من خلال اختبار فرضيات الدراسة أظهرت النتائج ما يلي:

من خلال النتائج تبين خطأ الفرضية البحثية الأولى للدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الرقابة الاستراتيجية وبين الأداء المؤسسي لدى الوزارات الفلسطينية، وقد كان ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع ارتباطاً قوياً وفقاً لمعامل الارتباط R والذي كان (0.724).

كما أظهرت النتائج أن جميع مجالات الرقابة الاستراتيجية التي تمت دراستها في هذه الدراسة تدخل بعلاقة إيجابية طردية مع مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية، وكانت معاملات ارتباط هذه المجالات مع الأداء المؤسسي ذات قيمة مرتفعة وفقاً لقيمة R.

يرتبط اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية مع مستوى تطوير الأداء المؤسسي بعلاقة إيجابية بلغت قوتها (80.2%) وفقاً لقيمة R، فيما ارتبط تقييم الأداء الفعلي مع مستوى تطوير الأداء المؤسسي بعلاقة طردية إيجابية بقوة (66.1%)، أما الأدوات والأساليب المستخدمة للرقابة الاستراتيجية فكانت أعلى المجالات ارتباطاً بمستوى تطوير الأداء المؤسسي حيث بلغت قوة العلاقة بينهما (80.6%).

أثبت نموذج الانحدار تأثير الرقابة الاستراتيجية بكافة مجالاتها مجتمعة على مستوى تطوير الأداء المؤسسي لدى الوزارات الفلسطينية، حيث بينت النتائج أن هذا المتغير يفسر ما نسبته (75.3%) من أسباب التباين الحاصل في مستوى تطوير الأداء المؤسسي لدى هذه الوزارات، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أهمية الرقابة الاستراتيجية ومجالاتها على تحسين تطوير الأداء المؤسسي في العمل الحكومي.

بشكل منفرد، فإن جميع المجالات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية والتي تمت دراستها في هذه الدراسة، تؤثر على مستوى تطوير الأداء المؤسسي، وكان أعلى هذه المجالات تأثيراً هو الأدوات والأساليب المستخدمة للرقابة الاستراتيجية، والتي في حال تحسين مستوياتها بمقدار وحدة واحدة فإنها تؤثر إيجاباً على مستوى تطوير الأداء المؤسسي بنسبة لا تقل عن (56.5%)، فيما كان تأثير اعتماد معايير الرقابة الاستراتيجية بنسبة لا تقل عن (20.7%)، فيما يؤثر تقييم الأداء الفعلي على مستوى تطوير الأداء المؤسسي بنسبة لا تقل عن (22.9%).

بينت النتائج تحقق الفرضية الرئيسة الثانية بنسبة (40.0%)، وهي الفرضية التي تفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء عينة الدراسة تجاه واقع الرقابة الاستراتيجية والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، الحضور على دورة تدريبية، وطبيعة العمل)، حيث أظهرت النتائج وجود مثل هذه الفروق تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة، الفئة العمرية، والحصول على دورات تدريبية)، فيما لم تظهر وجود فروق تعزى لمتغيرات (الجنس، وطبيعة العمل).

الفرضية الرئيسة الثالثة للدراسة تم التحقق من صحتها بنسبة (60.0%)، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء المبحوثين تجاه مستوى تطوير الأداء المؤسسي والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، وطبيعة العمل) فيما لوحظ وجود مثل هذه الفروق تعزى لمتغيرات (الفئة العمرية، والحصول على دورات تدريبية).

5.4 الاستنتاجات

اعتماداً على نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها:

1. تلعب الرقابة الاستراتيجية بمجالاتها دوراً كبيراً في تحسين مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية، وبالتالي فإن اعتماد الوزارات الفلسطينية لمعايير تتصف بالمصداقية وقابلة للقياس يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير.
2. ان استخدام أدوات وأساليب مناسبة وملاءمة للرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية من شأنه أن يسهم في تحسين مستوى تطوير الأداء المؤسسي في هذه الوزارات، حيث أن هناك أهمية كبيرة للأدوات والأساليب الرقابية في علاقة التأثير بالأداء المؤسسي.
3. يتم تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية بدرجة متوسطة، وهو ما يعني أن كثير من إجراءات وآليات بسط هذه الرقابة بحاجة إلى تكثيف العمل والجهد لتحسين مستوياتها بما يخدم مصلحة العمل ويؤدي إلى تحسين أداء هذه الوزارات.
4. هناك حاجة إلى توضيح المعايير المستخدمة في الرقابة الاستراتيجية والعمل على طرح معايير قابلة للقياس وقادرة على قياس وتقييم مراحل الرقابة الاستراتيجية.
5. المعايير المستخدمة للرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية بحاجة إلى التطوير والتعديل بما يجعلها بمستوى مصداقية أعلى، ويجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية للوزارات الفلسطينية.
6. يتسم تقييم الأداء الفعلي لدى الوزارات الفلسطينية بأنه متوسط من حيث التطبيق، وبالتالي فالوزارات الفلسطينية بحاجة اليوم إلى تحسين مستويات تقييمها للأداء الفعلي في أعمالها.
7. هناك قصور في إشراك العاملين في عمليات تقييم الأداء الفعلي في الوزارات الفلسطينية، الأمر الذي يصعب من عملية التقييم ويؤثر على نتائجها ومخرجاتها ويجعلها بعيدة عن الموضوعية.

8. مستوى اهتمام الوزارات الفلسطينية بنقاط الضعف وفجوات الأداء المؤسسي بحاجة إلى تحسين، حيث أن هذه الفجوات تساعد كثيراً لدى تحديدها في تحسين الأداء المؤسسي ووضع اليد على مسببات ضعفه وآليات التخلص منها.
9. تعتبر أدوات تقييم الأداء المالي في الوزارات الفلسطينية من أبرز الأدوات المستخدمة للرقابة الاستراتيجية في هذه الوزارات، وهو ما يعطي أهمية للجانب المالي على الجانب الإداري، الأمر الذي يعد فجوة في عمليات التقييم.
10. هناك حاجة ملحة إلى تبني الرقابة الذاتية ونفعليلها وتحسين مستوياتها في العمل الحكومي الفلسطيني، من خلال زيادة مستويات إدراك العاملين لأهمية ما يقومون به وجعلهم قادرين على تقييم أنشطتهم وأعمالهم وفقاً لمعايير ذاتية يتم صياغتها.
11. تعتبر شكاوى العاملين من الأدوات الرقابية المهمة في تحديد الأداء المؤسسي، وقد كان اهتمام الوزارات الفلسطينية بهذه الشكاوى متوسطاً إلى ضعيف.
12. إن مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية كان متوسطاً، وكانت هناك آراء لا بأس بها بأن هذا المستوى كان يلامس الضعف في أحيان كثيرة.
13. توفر الوزارات الفلسطينية العمل للنساء وبوظائف حكومية كثيرة، غير أن بيئة العمل المهنية في هذه الوزارات بحاجة إلى التحسين المستمر بما يمنح المرأة فرصها في المشاركة الفاعلة.
14. مستوى تخفيض النفقات في الوزارات الفلسطينية كان بدرجة متوسطة، وبالتالي فإن الوزارات الفلسطينية بحاجة إلى العمل وفقاً لخطط دورية وبرامج تمكنها من خفض النفقات بشكل أكبر.

5.5 التوصيات

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، يمكن اقتراح عدد من التوصيات في هذا المجال منها:

1. يوصي الباحث برفع مستوى الاهتمام بآليات وأنشطة الرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية، وخاصة في الجوانب البشرية والإدارية، لما للرقابة الاستراتيجية من دور كبير في تحسين مستويات تطوير الأداء المؤسسي.
2. يوصي الباحث بعمل الدراسات اللازمة لإعادة صياغة معايير موضوعية وقابلة للقياس وتتسم بالمصادقية للرقابة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية.
3. يوصي الباحث بتبني التقييم الذاتي في الوزارات الفلسطينية والعمل على اعتماد هذه المنهجية في إجراءات تحسين الأداء للموظفين والمؤسسة ككل.
4. يوصي الباحث بأن تقوم الوزارات الفلسطينية بإدماج الموظفين ورفع مستوي مشاركتهم في عملية الرقابة الاستراتيجية.
5. العمل على تحسين أساليب خفض النفقات في الوزارات الفلسطينية وتحديد الأدوات القادرة على تحقيق ذلك بفاعلية بما لا يؤثر على سير العمل أو حقوق الموظفين.

المصادر والمراجع

▪ المراجع العربية:

إبراهيم، أنس، وآخرون. (2011). *المعجم الوسيط*. (5، المحرر) القاهرة: مجمع اللغة العربية - دار المعارف.

ابن علي، عبد الرزاق ، شهيد، هدى. (2019). *مسببات الاجهاد الوظيفي واثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساورة للاسمنت*. مجلة *معهد العلوم الاقتصادية*، 2(22)، 401-422.

أبو سمرة، محمود، الطيطي، محمد. (2020). *مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والوزيع.

أبو حشيش، صالح سمير صالح. (2022). *أثر الرقابة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي : دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني*. الاردن: جامعة الاسراء.

أبوزيد أحمد. (2020). *أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات*. مؤته للبحوث والدراسات، 35(4)، 165-208.

إسماعيل، حاتم. (2017). *استراتيجيات تطوير أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية في قطاع غزة في ضوء المعايير الدولية للرقابة*. غزة: الجامعة الاسلامية.

أمين، شاكِر. (2013). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار الاردن للنشر.

أنيس، إبراهيم ، عطيه، على حسن ، أمين، محمد شوقي. (2011). *المعجم الوسيط*. (5، المحرر) القاهرة: مجمع اللغة العربية - مكتبة الشروق الدولية.

باهي، مصطفى، الأزهرى، منى. (2010). *معجم المصطلحات الإحصائية: إنجليزي-عربي-عربي-إنجليزي*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

بخيت، محمد، سعد، عبد الباسط، المسلماني، رشا. (3 يوليو ، 2021). دور نظام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز. *المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية*، 12 (3)، 471-450.

البطروخ، سمر ، العف، عرفات ، درويش، ليلي. (2012). *الرقابة الاستراتيجية وأثرها على أداء مؤسسات المجتمع المدني - دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان*. غزة: معهد التنمية المجتمعية-الجامعة الإسلامية.

بوزيان، عثمان، ابن يمينية، فاطمة الزهراء. (2019). تقييم الأداء البيئي للمؤسسات من خلال بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسات الاسمنت (Scis). 2 (5)، 656-643.

تبوك، محمد برن علي. (2016). فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. *مجلة البحوث التجارية -كلية التجارة*، 1 (38)، 228-197.

الجابري، سبف. (11 3، 2023). *البيان*. تاريخ الاسترداد 10 7، 2023، من <https://www.albayan.ae/opinions/articles/2023-03-08-1.4628154>

جبر، نجوى. (2015). *التقييم الذاتي و التخطيط الاستراتيجي و علاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة*. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسيات للدراسات العليا.

جمار، بثينة. (2021). دور الرقابة الاستراتيجية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-ام البواقي. الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

جمعة، هشام. (28 9، 2016). شرح الدليل الإرشادي لشعبة تحسين الأداء. تاريخ الاسترداد 2023/7/10 من

[mtitle=%D8%B4%D8%B9%D8%A8%D8%A9%20%D8&http://www.aaschool.net/Article.aspx?id=1338m&m%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1catid=33](http://www.aaschool.net/Article.aspx?id=1338m&m%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1catid=33)

الجنابي، محمد، العامري، محمد. (2020). أثر الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية. *Journal of Economics and Administrative Sciences*، 26(117)، 128-151. doi: 10.33095/jeas.v26i117.1807

حديد، محمد. (2010). وظائف المدير؛ المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال. الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع .

حميد، محمد. (2016). تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم. عمان: مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

حميد، منار. (2020). القيم التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي دراسة حالة وزارة العمل الفلسطينية غزة. غزة: جامعة الاقصى.

الخفاجي، نعمة. (2010). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والمداخيل والعمليات . عمان: جاز الثقافة للنشر والتوزيع.

خميس، لمى. (31 12، 2018). التوجه الاستراتيجي و أثره في الأداء المؤسسي : دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج-وزارة التربية العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية*، 108(24)، 254-282.

الداوي، الشيخ. (2010). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء. *مجلة الباحث*، 7، 217-228.

دنيا جمال، و عبد الكريم طاهر. (2020). دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية MECSJ*، 25، 1-36.

الدوري، ملك زكريا. (2012). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات ودراسة حالة . عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع .

الذبياني، منى. (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، 110، 33-80.

زرنوح، أحمد. (2017). الأداء في المنظمة. مجلة سيوسولوجيا، 1(3)، 28-47.

سعد محارب. (2021). أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة. القدس: جامعة القدس.

سعيد، بلوم، الزرديني، احمد. (2018). الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الانسانية، 29(2)، 331-334.

سلاطنية، بلقاسم، الجيلاني، حسان. (2012). المناهج الاساسية في البحوث الاجتماعية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

سلمان، معين. (2018). دور إدارة الموهب في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في الكليات التقنية. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

سليم، السيد محمد. (2015). دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على القطاع المصرفي. الزقازيق : جامعة الزقازيق .

شمال، أيوب ، بن نذير، نصر الدين. (2017). لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء Spe. "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع". جامعة البليدة 2.

الشميلي، عائشة. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي ، البناء التنظيمي ، الابداع والرقابة ، الحوكمة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الشميلي، عائشة. (2017). برنامج تحسين الأداء. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الشوبكي، رزان ، جرار، ذياب. (25 كانون ثاني، 2023). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصحي الهلال الاحمر الفلسطيني أنموذجا.

مجلة رماح للبحث والتطوير، 75، 247-300. doi:DOI: 10.33953/1371-000-075-008

صقور، مجد. (2021). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وأساسيات. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

صويص، محمد. (كانون أول ، 2020). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة، 4(40)، 23-42.

الضامن، منذر. (2008). أساسيات البحث العلمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الطروانة، أحمد ، عبد ، صالح، الطروانة، عبد الهادي. (2011). الرقابة الإدارية "المفهوم والممارسة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة.

طعمة، حسين، حنوش، إيمان. (2009). أساليب الإحصاء التطبيقي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الظافري، حسن، الدرمني، عبد الله. (2017). إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. دبي: دار قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الباري، علاء، الجبالي، ناصر، حسين، محمد. (1 يونيو، 2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 14(1)، 1-30. doi:10.21608/MASF.2022.249805

عبد الفتاح، رضوان محمود. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للنشر.

عبد المحسن، توفيق. (2002). تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد. الاسكندرية: دار النهضة العربية.

عبد الهادي، ميسون. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي برامج تطبيقية على التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين unrw في قطاع غزة. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

عبدالله، هدى محمد الامين. (2023, 4 2). أثر نماذج التحليل الاستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين في الفترة 2022-2023. المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية، 2(2)، 9-29. تم الاسترداد من x/ajashss/php.index/com.aaasjournals://https

علي، محمد السيد. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة دراسة ميدانية على الخطوط الامامية للهيئة القومية للبريد المصري. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 23(1)، 205-2055. doi:10.21608/JPSA.2022.212203

الغالي، مهدي، العاملي، محسن. (2011). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الفرا، عاهد. (2015). " الرقابة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها الجامعات العاملة في قطاع غزة. غزة: الجامعة الاسلامية.

فرج الله، أحمد. (2013). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية دراسة تطبيقية على الجامعات العاملة في قطاع غزة. غزة: الجامعة الاسلامية.

فرحي، الهام. (2019). أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

القطامين، هاني، الضمور، أحمد. (2019). الإدارة الاستراتيجية. القدس: جامعة القدس المفتوحة.

لوط، موسى، براشمي، نصر الدين. (2018). دور الرقابة الاستراتيجية في اكساب المنظمة ميزه تنافسية. الجزائر: المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت.

- مبارك، أدهم. (31 3، 2019). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر: دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 1(1)، 33-72.
- محمد الوهبي. (تموز، 2020). أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية* Mecs، 27، 1-35.
- محمد، دعاء، أفندي، عطية. (2014). التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما : بحث في تطور الفكر الإداري. *مجلة البحوث الإدارية*، 3(32)، 212-268.
- المحمدي، أسعد. (2020). *الإدارة الاستراتيجية، إدارات معاصرة*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المحمدي، سعد. (2020). *الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة: التمكين - التغيير - التناقضات - التفاوض*. عمان: مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- مساعد، ماجد. (2017). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، محمد. (2012). *الرقابة الإدارية*. عمان: دار البداية للنشر.
- النجار، فايز، الزعبي، ماجد، النجار، نبيل. (2018). *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي* (المجلد 5). عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
- نعمة، انطوان. (2013). *المنجد في اللغة العربية المعاصرة*. بيروت: دار المشرق.
- النيل، عبد الرحمن، سليمان، محمد. (2018). الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة ديوان الضرائب *مجلة الدراسات العليا*، 101-126، (11)، 41.
- هاشم، محمد سامي. (2018). أوجه الرقابة المختلفة على الوحدات المحلية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 9(2)، 430-448. doi:10.21608/JCES.2018.51418
- وائل الغالبي، و محسن طاهر. (2013). *الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات*. عمان: دار وائل للنشر.

يحيى، محمد صالح محسن، محمد، محمد حمد. (2015). تقويم فاعلية التخطيط التربوي في تطوير الأداء المدرسي في الجمهورية اليمنية : تطبيق على المدارس الأساسية بمحافظة الجوف. أم درمان، السودان: جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة).

يوسف، مصطفى. (2016). *ادارة الأداء*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

▪ المراجع الأجنبية:

Ahmed, A., & Kising'u, T. (2019, nov 18). Effects of Strategic Management Practices on Firm Performance of Medium and Large Telecommunication Companies in Mogadishu. *INTERNATIONAL JOURNALS OF ACADEMICS & RESEARCH*, 1(2), 57-71. doi:10.32898/ibmj.01/1.2article05

Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544-15550.

Beuren I&Teixeira, S. (2014, jan-april). Evaluation of management control systems in a higher education institution with the performance management and control. , *Journal of Information Systems and Technology Management*, 11(1), 169-192. doi:10.4301/S1807-17752014000100010

Caruana, J. (2015). *Regulatory stability and the role of supervision and governance*. Bank for International Settlements.

Černiauskienė, N. (2014). *Strategic management of public sector institutions*, . Mykolas Romeris university.

Edwards, R. (2018, January). An Elaboration of the Administrative Theory of the 14 Principles of. *International Journal for Empirical Education and Research*, 1(1), 41-51.

Harrison, J., & John, C. (2013). *Foundations in Strategic Management* (Vol. 6). Boston: Cengage Learning.

Obinozie, R. (2016). *Monitoring and evaluation strategy, Global Effects of Management Control Systems and Strategy on Performance of Minority-Owned Businesses*. Walden University.

- Oyerogba, E., Alade, M., Idode, P., & Oluyinka, I. (2017). The impact of board oversight functions on the performance of listed companies in Nigeria. *Accounting and Management Information Systems*, 268-296.
- Pimentel, J. (2010). A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis. *USM R & D*, 18(2), 109-112.
- Putra, M., & Gupron. (2020, (October - November). EMPLOYEE PERFORMANCE MODELS: COMPETENCE, COMPENSATION AND MOTIVATION (HUMAN RESOURCES LITERATURE REVIEW STUDY). : *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 2(1), 185-198.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15 ed.). bosten: , Prentice Hall,.
- Roghanian, P., Rasli, A., & Gheysari, H. (2012). “Productivity Through Effectiveness and Efficiency in The Banking Industry”. *The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*. 40, pp. 550-556. Social and Behavioral Sciences. doi:10.1016/j.sbspro.2012.03.229
- Salisu, S., & Emmanuel, O. (2018). Corporate Governance and Accounting Conservatism in Nigerian Foods and Beverages Firms. *American Journal of Economics, Finance and Management*, 4(4), 124-133.
- Salman, A., Connolly, C., & Demirag, I. (2021, march 10). Toward an understanding of strategic control at a distance in public service delivery. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(3), 558-590. doi:doi.org/10.1108/AAAJ-12-2018-3786
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106. doi:19044/esj.2019.v15n1p93
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling*. New Jersey: A JOHN WILEY & SONS,Inc., Publication.
- Veiga, M. A. (2015, July). The Influence of Strategic Control Systems on Organizational Performance by the Resource Based View Perspective: A Metallurgist Case Study. *Journal of Applied Sciences Research · J*, 12(11), 17-30. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/302547381>
- Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C. (2018). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th edition ed.). New York: GARDNERS VI BOOKS AMS006;.
- wordreference. (2023). wordreference. Retrieved from <https://www.wordreference.com/enar/control>

- Wu, H., Mehrabi, H., Naveed, N., & Karagiannidis, P. (2022, September 1). Impact of strategic control and supply chain management on recycled plastic additive manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 364, 1-13. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132511>
- Youngblood, A., & Collins, T. (2015). Addressing balanced scorecard trade-off issues between performance metrics using multi-attribute utility theory. *Engineering Management Journal*, 1(15), 11-17. doi:<https://doi.org/10.1080/10429247.2003.11415191>.

ملحق 1: استبانة الدراسة بشكلها النهائي



جامعة القدس / عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

استبانة رسالة ماجستير

أخي الكريم، أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وهي بعنوان:

الرقابة الإستراتيجية ودورها في تطوير الأداء في الوزارات الفلسطينية بين الواقع والمطلوب
إشراف: د. يوسف أبو فارة

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة ووضع إشارة (√) ضمن خيارات الإجابة بما يتفق مع وجهة نظركم، ويعكس آرائكم بموضوعية شاكراً لكم جهودكم وأمانتكم العلمية وحرصكم على إنجاح هذه الدراسة. ويرجى العلم أن إجاباتكم ستعامل في صورة مجاميع احصائية وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث
علي مشعل

القسم الأول: بيانات عامة:

الرجاء وضع اشارة (√) داخل مربع الإجابة المناسب:

1. الجنس:

ذكر	أنثى
-----	------

2. المؤهل العلمي:

بكالوريوس فأقل	دراسات عليا
----------------	-------------

3. سنوات الخدمة:

اقل من 5 سنوات	من 5 الى أقل من 10	من 10 الى أقل من 15	15 سنة فأكثر
----------------	--------------------	---------------------	--------------

4. الفئة العمرية :

اقل من 25 سنة	من 25 الى أقل من 35	من 35 الى أقل من 45	45 سنة فأكثر
---------------	---------------------	---------------------	--------------

5. الدورات التدريبية التي حصلت عليها خلال السنوات العشر الأخيرة:

لم احصل على أية دورة	دورة واحدة	دورتان	3 دورات فأكثر
----------------------	------------	--------	---------------

6. طبيعة العمل:

موظف	رئيس قسم	مدير فأعلى
------	----------	------------

القسم الثاني: متغيرات الدراسة الرئيسية:

المحور الأول: اعتماد معايير للرقابة الاستراتيجية					
ت	الفقرات				
1.	معايير الرقابة الاستراتيجية المعتمدة في الوزارة هي معايير واضحة.				
2.	معايير الرقابة الاستراتيجية المعتمدة في الوزارة هي معايير قابلة للقياس.				
	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا

3.	معايير الرقابة الاستراتيجية المعتمدة في الوزارة تركز الى أهدافها الاستراتيجية.				
4.	تتصف معايير الرقابة الاستراتيجية المعتمدة في الوزارة بالمصادقية.				
5.	تتم مراعاة المرونة في وضع معايير الرقابة الاستراتيجية في الوزارة.				
6.	تراعي معايير الرقابة الاستراتيجية التغيرات في البيئة الداخلية للوزارة.				
7.	تراعي معايير الرقابة الاستراتيجية التغيرات في البيئة الخارجية للوزارة.				
8.	تجري الوزارة مراجعة دورية لمعايير الرقابة الاستراتيجية للتأكد من ملائمتها.				
9.	تستخدم الوزارة معايير كمية في الرقابة الاستراتيجية.				
10.	تستخدم الوزارة معايير نوعية في الرقابة الاستراتيجية.				

المحور الثاني: تقييم الأداء المؤسسي الفعلي:					
ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
1.	يتم قياس الأداء المؤسسي الفعلي بصورة دورية في ضوء معايير الرقابة الاستراتيجية المعتمدة.				
2.	الخطط الاستراتيجية للوزارة تتضمن وسائل للتحقق من مستوى تلبية الأداء المؤسسي للمعايير المعتمدة.				
3.	قياس الأداء المؤسسي الفعلي يتم بصورة موضوعية بعيدة عن المزاجية.				
4.	قياس الأداء المؤسسي الفعلي يتم بصورة موضوعية بعيدة عن الأحكام الشخصية.				
5.	تركز الوزارة على تحديد الفجوات الحقيقية بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.				
6.	تركز الوزارة على تحديد الفجوات الحقيقية بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.				
7.	تسترشد الوزارة بفجوات الأداء لتحسين الأداء المؤسسي.				
8.	تستفيد الوزارة من عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي في وضع الخطط المستقبلية.				
9.	تستفيد الوزارة من عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي في اتخاذ قرارات إدارية محددة (مثل قرارات الثواب أو العقاب أو تحديد مستوى المتابعة).				
10.	تراعي الوزارة توفر المرونة في عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي.				
11.	يتم إشراك الموظفين في عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي.				
12.	تراجع الوزارة أهدافها في ضوء نتائج عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي.				
13.	تهتم الوزارة بالوسائل والنتائج معاً في عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعلي.				
14.	تحدد الوزارة مستوى النجاح في تحقيق كل هدف من أهدافها.				

المحور الثالث: أدوات وأساليب الرقابة الاستراتيجية:					
ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
1.	تستخدم الوزارة أدوات رقابة استراتيجية تتناسب مع طبيعة نشاطاتها.				
2.	تستخدم الوزارة أدوات رقابية مناسبة لتقييم الأداء المالي.				
3.	تستخدم الوزارة الموازنات كأداة للرقابة الاستراتيجية.				
4.	تستخدم الوزارة أدوات رقابية مناسبة لتقييم مستوى رضا المراجعين.				
5.	تستخدم الوزارة أدوات رقابية مناسبة لتقييم مستوى رضا الموظفين.				
6.	تستخدم الوزارة أدوات رقابية تتناسب مع كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة.				

7.	تستخدم الوزارة الإشراف التوجيهي كأداة رقابية توجيهية.				
8.	تعتمد الوزارة نظام اتصالات فعال يعزز قدرات الرقابة الاستراتيجية.				
9.	تتم مراجعة التقارير الصادرة من كل الأقسام / الإدارات/ الوحدات في الوزارة كأداة رقابية.				
10.	تهتم الوزارة بشكاوى المراجعين كأداة رقابية توجيهية للأداء.				
11.	تهتم الوزارة بشكاوى الموظفين كأداة رقابية على الأداء.				
12.	تستخدم الوزارة الزيارات الميدانية كأداة رقابية توجيهية.				
13.	تشجع الوزارة الرقابة الذاتية (رقابة الموظف على جودة عمله) كأداة رقابية توجيهية.				
14.	ترتبط الوزارة مع فروعها المختلفة في الوطن من خلال شبكة واحدة.				

المحور الرابع: الأداء المؤسسي للوزارة خلال الفترة التخطيطية الحالية:					
ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
1.	تمكنت الوزارة من تحقيق أهدافها التي حددتها.				
2.	نجحت الوزارة في استخدام أساليب مناسبة لتحقيق أهدافها.				
3.	تمكنت الوزارة من توفير احتياجاتها من الموظفين بدقة.				
4.	نجحت الوزارة من تشجيع العمل بروح الفريق مع توفير بيئة داعمة لتبادل الأفكار.				
5.	تمكنت الوزارة من تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التحسين المستمر للعمل.				
6.	نجحت الوزارة في تمكين الموظفين للقيام بالمهام المناطة بهم.				
7.	نجحت الوزارة في توفير بيئة عمل تتمتع المرأة فيها بفرص متساوية عززت مشاركتها الفاعلة في العمل.				
8.	نجحت الوزارة في التنسيق بين إداراتها/ فروعها المختلفة لتحقيق أهدافها.				
9.	نجحت الوزارة في التكيف مع الأزمات المالية التي تفرزها ظروف الاحتلال.				
10.	حققت الوزارة تخفيضاً في النفقات.				
11.	نجحت الوزارة في مواكبة المستجدات التكنولوجية في ظل عصر الرقمنة.				
12.	تمكنت الوزارة من تقليص المصاريف التشغيلية خلال الفترة التخطيطية الحالية.				
13.	حققت الوزارة الدقة في نظم ضبط المصروفات.				
14.	تقدم الوزارة خدماتها للمواطنين بمواصفات مناسبة تحقق رضاهم.				
15.	تعتمد الوزارة على المواطنين كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لأنشطتها.				
16.	توفر الوزارة خدماتها للمواطنين في الوقت المناسب.				
17.	تنجح الوزارة في معالجة أي مشكلات في خدماتها المقدمة خلال وقت قصير.				
18.	تستخدم الوزارة مواردها المتاحة بأفضل ما يمكن.				
19.	تطبق الوزارة المواصفات العالمية في تقديم خدماتها للمواطنين.				

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق 2: قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

الدولة	المؤسسة	التخصص	الاسم
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	ادارة عامة	أ.د.شاهر عبيد
العراق	الجامعة المستنصرية	التسويق	أ.د. ظافر شبر
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	ادارة عامة	د. صلاح صبري
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	إدارة الأعمال	د. شبلي السويطي
فلسطين	جامعة الخليل	إدارة الأعمال	د. محمد الجعبري
العراق	جامعة المشرق / بغداد	إدارة استراتيجية	د. أياد التميمي
العراق	جامعة الموصل	إدارة الأعمال	د. آلاء العاني
الجزائر	المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي	إدارة الأعمال	د. حيزية زايد

الرقم	الاسم	الصفة
1.		
2.		
3.		

		.4
		.5