



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم)  
وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية  
في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

هدى حسين موسى دياب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2021/هـ1442م

ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم)  
وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية  
في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

إعداد:

هدى حسين موسى دياب

بكالوريوس تربية تخصص تعليم أساسي، جامعة الأزهر/ فلسطين

إشراف: الدكتور وائل حمدي كامل الداية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من  
معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

2021/هـ1442م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي  
في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

اسم الطالبة: هدى حسين موسى دياب  
الرقم الجامعي: 21812524

إشراف: الدكتور وائل حمدي كامل الداية

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2021/5/31م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور وائل حمدي الداية

2- ممتحناً داخلياً: الدكتورة تهاني جفال

3- ممتحناً خارجياً: الدكتور بلال البشيتي

القدس - فلسطين

2021/5/1442م

## إهداء

إلى قدوتي الأولى... معلمي الأول، النبراس الذي يضيء دربي... من أعطاني وما يزال يعطيني بلا حدود... من أرفع رأسي عاليًا افتخارًا به؛ أبي العزيز -دمت ودام حضورك-.

إلى من أستمدُّ منها قوتي واعتزازي بذاتي، من رآني قلبها قبل عينيها، وعلمتني معنى القوة والأمل والتضحية والعطاء؛ أُمِّي الغالية \_أمدَّ الله بعمرِك وحفظك\_.

إلى رفيق دربي وعوني، من لم يبخل بمساعدتي يومًا، فكان لي الدعم والسند، من تحمّل معي كلَّ الصعاب والمشقّات؛ "زوجي العزيز خالد".

إلى قرّة عيني وأُملي المتجدد في الحياة، من علّمني معنى الأمومة، مهجة فؤادي؛ أبنائي "منير وإيمان".

إلى الحب الذي لا ينتهي، والخير اللامحدود، من شاركتم كل حياتي؛ "إخواني وأخواتي" إسرء، عائشة، محمد، أحمد، عبد الرحمن".

إلى من تحملوا معي طول الغياب، فكانوا الحضن الدافئ لأطفالي؛ عائلتي الغالية: عمي منير، خالتي إيمان، جلاء، روان، محي، سعد، مسعد.

إلى روح جدي - رحمه الله -

إلى الحاضنة الداعمة دومًا، من وضعت قدمي على أول الطريق لتحقيق حلمي، ولولاها لما كان هذا الإنجاز ليرى النور؛ أسرتي الثانية "اتحاد لجان العمل الصحي".

إلى الشهداء والراجلين... إلى جرحى وأسرى فلسطين..

إلى الأصدقاء والصديقات، وزملاء وزميلات العمل والدراسة، وكل يد وقلب سار معي درب الإنجاز لأكون.

إليهم جميعًا، أهدى هذا الإنجاز، وكلّي أمل أن أكون على قدر ثقّتم ومحبّتم...

الباحثة/ هدى حسين موسى دياب

## إقرار:

أقرُّ أنا مُعدَّة الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

## التوقيع:

هدى حسين موسى دياب

التاريخ: 2021/5/31م

## شكر و عرفان

امثالاً لقول الله تعالى: ﴿بَلِ اللّٰهِ فَاَعْبُدْ وَكُنْ مِنَ الشَّاكِرِينَ﴾ [الزمر:66]، فإنني أحمد الله تبارك وتعالاً أولاً، وآخراً؛ أن وفقني لإتمام هذا البحث، وإخراجه في هذه الصورة المقبولة بمشيئة الله تعالى.

تقديراً مني لمن أجزلوا العطاء، ووفاءً لمن كانوا السند في هذا الطريق؛ يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي في معهد التنمية المستدامة - كلية الدراسات العليا - جامعة القدس؛ الذين سألتهم فأعطوني، واستنصحتهم فنصحوني، فكانوا نعم الصديق في الطريق لإتمام دراستي، فلهم مني أسمى آيات الشكر والتقدير.

وجزيل شكري وعظيم التقدير أخصُّ به مشرفي الدكتور/ وائل الداية، الذي كان لنصائحه وإرشاداته ولمساته الرائعة الأثر الأكبر في الوصول بي إلى هذه الدراسة، فله مني خالص الشكر وعظيم الامتنان.

كما أتقدمُ بخالص الاحترام والتقدير، إلى من أعطى بلا حدود، وقدم النصح والعون بكل حب وتواضع، وزادني شرفاً وفخراً أن يكون مناقشاً داخلياً، الدكتورة/ تهاني جفال، وعظيم الشكر والتقدير إلى صاحب الرأي السديد، والمنطق السليم، من تفضل بأن يكون مناقشاً خارجياً، الدكتور/ بلال البشيتي.

وفي الختام، أتقدم بكل آيات الشكر والمحبة والعرفان لكل من ساندني طوال فترة دراستي.

**لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير**

الباحثة/ هدى حسين موسى دياب

## مصطلحات الدراسة:

### 1- ممارسات الـ MEAL:

هي عبارة عن مجموعة من المعايير التي تشمل المراقبة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم، والتي تُستخدم من أجل تتبُّع برامج العمل الإنساني في المنظمات غير الحكومية، وتعزيز تغيير منظومة العمل داخل هذه المنظمات بما يثبت تأثيرها البناء في العمل الإنساني ( International Association of Professionals in Humanitarian Assistance and Protection, 2019).

وتُعرف الباحثة ممارسات (MEAL) بأنها: عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة التي تتمثل في عمليات المراقبة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم، ويتم تنفيذها بهدف ضمان جودة مخرجات المشروع أو البرنامج في ظل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتعزيز استدامة أثر المخرجات على الجمهور المستهدف بشكل إيجابي.

### 2- التميز المؤسسي:

يُعرف التميز المؤسسي بأنه قدرة المؤسسات على توفير فرص النمو، وخلق الأوضاع التي تحفز وتحقق وتواجه مشاكل الأداء بفعالية (Alshalabe, et al., 2017).

وتُعرف الباحثة التميز المؤسسي بأنه عبارة عن التميز والإبداع القيادي الذي يحقق الكفاءة والفعالية الأعلى في جودة أداء الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية، بما يدعم تميز خدمات ومخرجات المنظمة في بيئة العمل، ويحقق استدامة أثرها في المجتمع المستهدف.

### 3- المنظمات غير الحكومية:

عبارة عن مجموعة من المنظمات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية المستقلة عن الدولة، والتي تنشط من أجل تحقيق أغراض سياسية أو نقابية أو ثقافية أو صحية أو اجتماعية أو تنموية (الدريملي، 2019).

وتعرفها الباحثة بأنها: عبارة عن منظمات غير حكومية مستقلة وغير هادفة للربح تتسم بالعمل التطوعي الخيري، وتهدف للمساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية المحلية من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات في مختلف المجالات الحياتية والمجتمعية

## المختصرات (Abbreviation):

<b>CRS</b>	Catholic Relief Services	الإغاثة الكاثوليكية
<b>EFQM</b>	European Foundation for Quality Management	المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
<b>IAPH</b>	International Association of Professionals in Humanitarian Assistance and Protection	الرابطة الدولية للمهنيين للمساعدة الإنسانية والحماية
<b>MEAL</b>	Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning	المراقبة، التقييم، المساءلة والتعلم
<b>M&amp;E</b>	Monitoring & Evaluation	المراقبة والتقييم
<b>PHAP</b>	Professionals in Humanitarian Assistance and Protection	منظمة المختصون في المساعدة الإنسانية والحماية
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
<b>ZRPF</b>	Zimbabwe Resilience Building Fund	صندوق بناء القدرة على الصمود في زيمبابوي



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات (MEAL) بأبعاده في الدراسة المتمثلة في: (المراقبة، التقييم، المساءلة، التعلم) على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن أثر ممارسات (MEAL) على تحقيق التميز المؤسسي، كما تم تصميم الاستبيان واستخدامه لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم تطبيق أداة الاستبانة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية وقد تكون مجتمع الدراسة من (28) منظمة وتم اختيار المنظمات بطريقة العينة القصدية حيث تم توزيع (201) استبيان وقد تم استرداد (158) استبانة بنسبة استرداد بلغت (81.6%)، بالإضافة الى تنفيذ (5) مقابلات مع مدراء المنظمات غير الحكومية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات (MEAL) بأبعاده في الدراسة وتحقيق التميز المؤسسي بالإضافة الى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات (MEAL) في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

كما توصلت الدراسة أيضاً الى عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تجاه متغيري الدراسة: ممارسات (MEAL) والتميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: توصي الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة تعزيز التزامها بتبني وتطبيق الجوانب الخاصة بممارسات (MEAL) من أجل تحسين آلية تنفيذ العمل في مشاريعها الخدمائية والمجتمعية والتنمية بما يسهم في تعزيز ثقة الممولين والفئات المستهدفة بها .

كما توصي الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة العمل على تنفيذ ورش عمل خاصة بالفئات المستهدفة ومتلقي الخدمة وذلك من أجل معرفة مدى تلبية برامجها ومشاريع لاحتياجات هذه الفئات مما يساهم في تعزيز قدرة المنظمات على تميز جودة خدماتها وعلى بناء جسر من الثقة بين المنظمات والمستفيدين من جهة وبين المنظمات والمولين من جهة أخرى بشكل يساهم في استدامة تمويلها وبالتالي استدامة خدماتها المقدمة للجمهور المستهدف.

# **MEAL Practices: (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning) and its Impact on Achieving Institutional Excellence in NGOs in the Southern Palestinian Governorates.**

**Prepared by: Huda Hussin Mosa Diab**

**Supervisor: Dr. Wael Hamdi Kamel Aldaya**

## **Abstract**

This study aimed to examine the impact of MEAL practices with its dimensions in the study, which represented by (Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning) on achieving institutional excellence in NGOs in the southern Palestinian governorates.

The study used the descriptive analytical approach to disclose the impact of MEAL practices on achieving institutional excellence, the questionnaire was designed and used to collect primary data from the study sample, as the questionnaire tool was applied to workers at the upper and middle administrative levels from (28) NGOs

The organizations were selected by using the purposive sampling method, where (168) questionnaires were distributed, and (158) questionnaires were recovered, with a recovery rate of (94.05%), in addition to implementing (5) interviews with managers of NGOs.

The study reached a set of results; the most important were the existence of a positive correlation between MEAL practices and its dimensions in the study and the achievement of institutional excellence in addition to a positive and statistically significant impact of MEAL practices in achieving institutional excellence in NGOs in the southern Palestinian governorates

The study also found that there were no differences in the respondents' responses to the two study variables: MEAL practices and institutional excellence due to the demographic variables that are: (gender, age, educational qualification, and number of years of service).

The study concluded with a set of recommendations, the most important were: recommends NGOs that they should enhance their commitment of adopting and applying aspects of MEAL practices in order to improve the mechanism of work implementation in their service, community and development projects in a way that contributes enhancing the confidence of the financiers and the target groups

The study also recommends NGOs that they should work to implement workshops for target groups and service recipients in order to know the extent to which their programs and projects meet the needs of them.

Which contributes to strengthen the organizations' ability to distinguish the quality of their services and to build a bridge of trust between organizations and beneficiaries, Moreover, the financiers, in a way that contributes to the sustainability of its financing and thus the sustainability of its services provided to the target audience.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي تحدياتٍ حقيقيةً ناشئةً عن التغيُّرات الخارجية المستمرة في تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الجديدة، وظهور أساليب الإدارة الحديثة التي تؤثر بشكلٍ مباشرٍ على البيئة الداخلية للمنظمات وأدائها وكفاءتها؛ ما يستوجب على هذه المنظمات أن تقوم بتطوير منهجيات وآليات عملها من خلال توفير طرق واستراتيجيات فعَّالة لتحقيق التميز في الأداء، وسرعة الاستجابة للمتغيرات المحيطة بشكلٍ فعالٍ، ومن أجل تحقيق التميُّز المؤسسي؛ تحتاج المنظمات إلى وجود موارد بشرية خلاقية لها قدرة على الابتكار، وتقود المنظمة نحو التميز المنشود، بالإضافة إلى وجود قيادة نموذجية منظمة واستراتيجيات عمل فعالة لتنظيم أنشطة المنظمة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة؛ فالتميز المؤسسي لا يمكن أن يتم إلا من خلال توظيف كلِّ القدرات الكامنة داخل المنظمة؛ لتعزيز قدرة العاملين على المعرفة والتعلم والتفاعل في بيئة يتسارع فيها التطور، وتزداد فيها المخاطر.

وفي إطار العمل الإنساني المتنامي للمنظمات غير الحكومية في ظل تعقيدات وقيود بيئة العمل الإنساني، تبرز أهمية ممارسات (MEAL) التي تشمل المراقبة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم؛ من أجل تتبع برامج العمل الإنساني في المنظمات غير الحكومية، وتعزيز تغيير منظومة العمل داخل هذه المنظمات بما يثبت تأثيرها البناء في العمل الإنساني؛ حيث تعدُّ المراقبة والتقييم (M&E) هما العمود الفقري لأي تدخل إنمائي بما يضمن التنفيذ عالي الجودة، ويوفر المعلومات في الوقت

المناسب لقرارات الإدارة المستتيرة، ويقاس المساهمات في النتائج والآثار، وبمرور الوقت تمّ تعزيز لقب (MEAL) ليشمل المساعلة والتعلم، إضافة إلى المراقبة والتقييم، حيث بدأت وكالات التنمية في تعزيز استخدام المكونات الأربعة كعملية متكاملة ومستمرة للحفاظ على أنشطة المشروع التنموي والإغاثي على المسار الصحيح، من خلال ضمان كفاءة وتأثير واستدامة التدخلات التي يتم إجراؤها بشكل دوري، ويختلف نطاقها من حالة إلى أخرى بناءً على الاحتياجات الفورية المحددة من خلال مراقبة العملية، والتغييرات العاجلة في المواقف والكوارث المفاجئة؛ ما يضمن للمنظمة المرنة والتجديد والانفتاح الذي يرتبط بإبداعها الفكري في شتى المجالات المرتبطة ببيئة عملها؛ من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز تواجدها واستمراريتها في تقديم خدماتها، من خلال تبنيها للمفاهيم الإدارية الإبداعية المعاصرة التي تواكب التطورات والمتغيرات الإقليمية والعالمية، وتحسن من جودة خدماتها، وتعزّز استدامتها في بيئة العمل بين مثيلاتها من المنظمات.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يعدّ التميز المؤسسي منهجاً شاملاً يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس من شأنها أن تحقق للمنظمات قدرات عالية في مواجهة المتغيرات المحيطة، فهو بمنزلة أداة أساسية تعمل على تمكين المنظمة من تحقيق نتائج متميزة بشكل فعال، وفي إطار عمل المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية الذي يتميز بطابعه الإغاثي والتنموي، فإنّ ذلك يستلزم اتباع وممارسة معايير ذات كفاءة عالية لضمان جودة خدماتها، واستدامة أثرها في المجتمع الفلسطيني في ظل التحديات التي يواجهها المجتمع الفلسطيني في ظل ممارسات الاحتلال الإسرائيلي المتكررة، وقد برزت مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال تقرير خاص بشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية للعام (2020م)، والذي أكدّ على مواجهة المنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية للعديد من المشاكل والصعوبات التي تحدّ من قدرة هذه المنظمات على الصمود في بيئة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك بسبب محدودية التمويل اللازم لبرامجها وخططها؛ كنتيجة مباشرة لحمات الضغط الإسرائيلي المتواصلة على الدول والحكومات لمنع تمويل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، بالإضافة إلى قطع المساعدات الأمريكية؛ ما اضطر الكثير من المنظمات غير الحكومية إلى تقليص عملها في الأراضي الفلسطينية، بالإضافة إلى توقف بعضها عن العمل (زقوت، 2020)؛ كما برزت مشكلة الدراسة أيضاً من خلال نتائج دراسة (أبو جهل، 2019) والتي بحثت في موضوع تقييم المشاريع حيث توصلت نتائج الدراسة الى وجود جانب من الضعف في معيار ملائمة المشاريع لمتطلبات واحتياجات الفئات المستهدفة مما يُضعف من الميزة التنافسية لهذه المنظمات ويستوجب عليها وفقاً

لذلك تكثيف سعيها لتحقيق التميز المؤسسي من خلال الاعتماد على وسائل وممارسات حديثة في مجال المشاريع بشكل يضمن كفاءة تنفيذ هذه المشاريع وتحقيق جودة عالية لمخرجاتها كوسيلة داعمة لاستدامة هذه المنظمات بتقديم خدماتها للمجتمع المستهدف.

وعليه، فإنَّ مشكلة الدراسة البحثية تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في أثر ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، باعتباره ميزة إضافية لهذه المنظمات تدعم جودة خدماتها واستدامة أثرها الإنساني في المجتمع الفلسطيني، باعتبارها منظمات ذات أهمية إنسانية كبيرة؛ بسبب ما تقدمه من برامج وأنشطة مختلفة بإمكانها تقديم الدعم الإغاثي والتنموي للمجتمع الفلسطيني في ظلّ التحديات الصعبة التي تواجهها القضية الفلسطينية، كما تكمن أيضاً أهمية هذه الدراسة في أنها تعزز الدور المحوري للمنظمات غير الحكومية في المجتمع الفلسطيني، وتتشكل أهمية هذه الدراسة على مستويين:

#### 1.3.1 الأهمية العلمية:

نُدرة الدراسات والأبحاث الفلسطينية التي تتطرق إلى أثر ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) كميزة إضافية للمنظمات غير الحكومية، ومن شأن هذه الممارسات أن تدعم تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية في ظل الظروف الاستثنائية والتحديات التي يعمل فيها النظام الإداري في المشاريع والبرامج الإغاثية والتنموية المقدمة من خلال هذه المنظمات؛ ما يعزز تواجدها ويدعم تطويرها واستدامتها. بالإضافة إلى أن الدراسات والأدبيات المنشورة السابقة قد تناولت البحث في أبعاد ممارسات (MEAL) بشكل منفرد حيث أضافت الدراسة الحالية إلى الأبحاث العلمية البحث في نموذج متكامل يستعرض ممارسات (MEAL) بشكل نموذج يدمج الأبعاد مع بعضها البعض حيث تتمثل أيضاً الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها سوف تمثل مرجعاً متكاملاً من الممكن أن يُستند إليه في توضيح فاعلية وكفاءة ممارسات (MEAL) في تحسين نتائج البرامج والمشاريع والأنشطة وفق الأهداف الموضوعية.

وبالتالي تمثل هذه الدراسة محاولة متواضعة لسدّ هذه الثغرة بين الرؤى المتناثرة حول إمكانية تعزيز التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية من خلال تبنيها لممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) في برامجها ومشاريعها، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على البحث في موضوع المراقبة والتقييم، ولكن لم يتم تناول ممارسات MEAL بشكل متكامل كأساس لدعم قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

### 2.3.1. الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها ستطبق دراسة الحالة على المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال الإغاثي والتنموي في المحافظات الفلسطينية الجنوبية؛ بغرض التوصل إلى نتائج وتوصيات يمكن استخدامها من قبل الإدارة العليا في هذه المنظمات من أجل العمل على تعزيز التميز المؤسسي لها في ظل الظروف الصعبة التي تعانيها في المحافظات الجنوبية وذلك من خلال تطوير مقاييس تخص ممارسات MEAL ؛ وبالتالي تعزز استخدام هذه الممارسات في التحقق من جودة مخرجات المشاريع والبرامج المنفذة من قبل هذه المنظمات، بالإضافة إلى توفير مرجع مهم للمنظمات غير الحكومية حول ضرورة تطبيق ممارسات MEAL في المستقبل. بحيث يمكن لهذه المنظمات الاستفادة من تطبيق ممارسات (MEAL) في تحسين الأداء الفعلي للمشاريع البرامج وتحسين مخرجات هذه المشاريع بما يدعم الميزة التنافسية لها.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من كون موضوع الدراسة من الموضوعات التي من شأنها أن تدعم توجهات تطوير المنظمات غير الحكومية نحو توجهات النظام الإداري الحديث المبني على الأساليب والأفكار التي من شأنها أن تخلق أثراً إيجابياً ومستداماً لعمل هذه المنظمات في المجتمع الفلسطيني، بالإضافة إلى تقديم توجيهات خاصة لهذه المنظمات ذات صلة بممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) كسبيل لتعزيز قدرتها على العمل داخل المحافظات الجنوبية.

### 4.1 أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة بالهدف الرئيس لها، وهو: التعرف على ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

كما يتفرع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي كالآتي:

1- التعرف على مستوى ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

- 2- التعرف على مستوى التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 3- الكشف عن العلاقة بين ممارسات (MEAL) بأبعادها في الدراسة: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وبين التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 4- الكشف عن أثر أبعاد ممارسات (MEAL): (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وبين التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 5- معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول ممارسات (MEAL) بأبعادها (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- 6- معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

### 5.1 أسئلة الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع والأهداف التي صيغت لهذه الدراسة، تم صياغة السؤال الرئيس للدراسة وهو:

ما ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما هو مستوى ممارسات (MEAL): (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- 2- ما هو مستوى التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- 3- هل توجد علاقة بين ممارسات (MEAL) بأبعادها في الدراسة: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وبين التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات (MEAL) بأبعادها في الدراسة: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) على التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسات (MEAL) بأبعادها: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

### 6.1 فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة، تم صياغة الفرضيات الآتية للوصول إلى إثباتها أو نفيها كما يأتي:

#### 1- الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

#### 2- الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي كالاتي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمراقبة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتقييم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمساءلة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعلم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.



### 3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ممارسات (MEAL) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

### 4- الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

## 7.1 حدود الدراسة

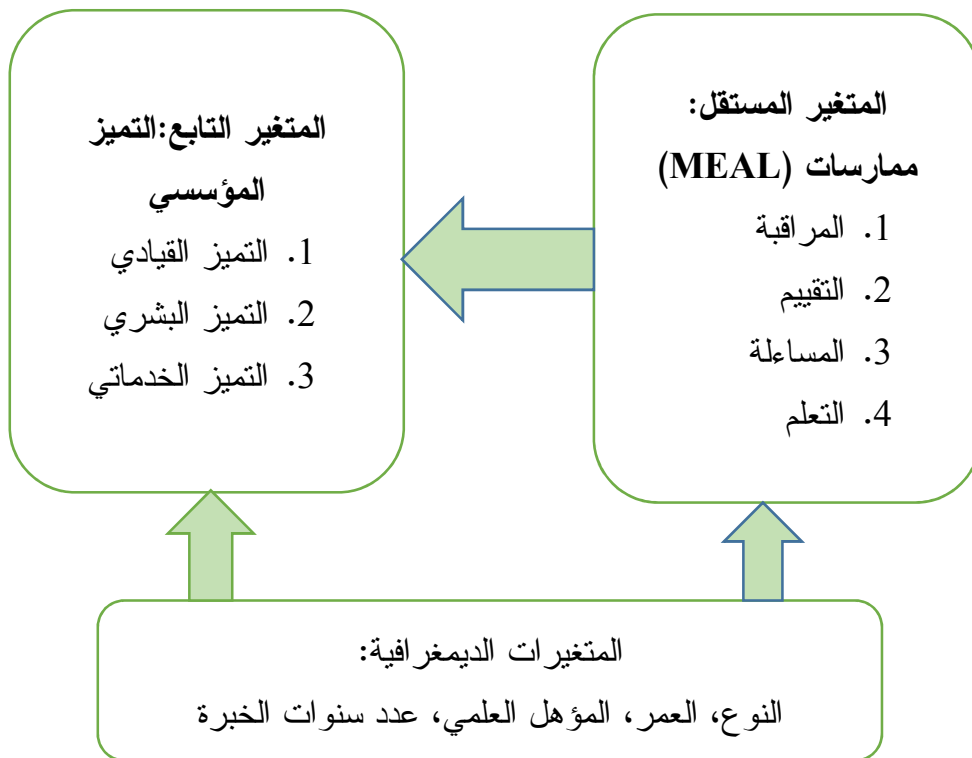
تمثلت حدود الدراسة في:

- 1- الحد المكاني: اقتصر على المحافظات الفلسطينية الجنوبية.
- 2- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال عام 2020م.
- 3- الحد البشري: الموظفون العاملون بالإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

## 8.1 متغيرات الدراسة

تم تصميم متغيرات الدراسة من خلال الرجوع إلى أبعاد الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية؛ حيث تم تصميم أبعاد المحور الأول والذي تمثل في ممارسات (MEAL) وشملت: (المراقبة، التقييم، المساءلة والتعلم) بالاستناد إلى دراسة (Elahi, 2020) التي تناولت البحث في ممارسات (MEAL) كنموذج متكامل فعال في تحسين أداء ومخرجات المشاريع والبرامج الخاصة بالمنظمات غير الحكومية بالإضافة إلى الاستناد إلى التقارير الخاصة والتي صدرت عن الرابطة الدولية للمهنيين في المساعدة الإنسانية والحماية (International Association of Professionals in Humanitarian Assistance and Protection) لعام 2019م.

كما تم تصميم أبعاد المحور الثاني الذي تمثل في المتغير التابع التميز المؤسسي من خلال الاستناد إلى دراسة (Aldulaimi, et al., 2018) ودراسة (أبو عودة، 2018) ودراسة (أبو دية، 2018) وهي دراسات سابقة محكمة تناولت البحث في متغيرات (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي)، ويوضح الشكل الآتي نموذج أبعاد الدراسة:



**المصدر:** اعداد الباحثة بالاستناد الى أبعاد الدراسات السابقة حيث تم الاستناد في تصميم متغير (MEAL) إلى دراسة (Elahi, 2020)، بالإضافة الى تقارير عن الرابطة الدولية للمهنيين في المساعدة الإنسانية والحماية (International Association of Professionals in Humanitarian Assistance and Protection) لعام 2019م.

بينما تم الاستناد في تصميم متغير (التميز المؤسسي) إلى دراسة (Aldulaimi, et al., 2018) ودراسة (أبو عودة، 2018) ودراسة (أبو دية، 2018).

## 9.1 الصعوبات والمعوقات التي واجهت الباحث خلال فترة الدراسة:

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهت الباحث خلال فترة إجراء الدراسة في النقاط التالية:

1- صعوبة جمع المعلومات وتوزيع الاستبيان وإجراء المقابلات مع مدراء المنظمات غير الحكومية بسبب اجراءات الطوارئ خلال فترة انتشار جائحة كورونا حيث تم توزيع الاستبيان الكترونياً مما أدى إلى ضعف نسبة مستوى استرداد الإستمبيان إلى حد ما كما استنزف تنفيذ المقابلات وقتاً طويلاً بسبب محدودية دورام الدوائر الإدارية بسبب إجراءات الحد من انتشار فايروس كورونا.

2- تحفظ وتكتم بعض المبحوثين فيما يتعلق ببعض المعلومات الخاصة في آليات عمل المنظمات غير الحكومية التي يعملون بها.

3- ندرة المراجع المتوفرة حول موضوع الدراسة وذلك لحدثة موضوع الدراسة الحالية حيث تُعتبر هذه الدراسة من بواكير الدراسات التي بحثت في موضوع ممارسات (MEAL) بأبعاده مجتمعة وأثره على التميز المؤسسي وذلك بإسقاط حالة الدراسة على المنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

## 10.1 هيكلية الدراسة

تكونت هيكلية الدراسة من خمسة فصول قُسمت على النحو الآتي:

يشمل خلفية الدراسة وهيكلية الدراسة بشكل كامل	الفصل الأول
يشمل الإطار النظري للدراسة، ويتكون من أربعة مباحث: (المبحث الأول تناول ممارسات (MEAL) من حيث: مفهومها ومميزاتها وأهميتها وأبعادها، كما تناول المبحث الثاني التميز المؤسسي من حيث مفهومه، وأهميته، ومقوماته، وأبعاده؛ بينما تناول المبحث الثالث نبذة عن المؤسسات غير الحكومية، ومن ثم استعرض الدراسات السابقة ومقارنتها والتعقيب عليها).	الفصل الثاني
يشمل إجراءات ومنهجية الدراسة	الفصل الثالث
يشمل نتائج التحليل الاحصائي ومناقشتها والتعقيب عليها	الفصل الرابع
النتائج والتوصيات والخاتمة.	الفصل الخامس

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### 1.2 المبحث الأول/ ممارسات MEAL

##### 1.1.2. مقدمة:

يبرز دور المنظمات غير الحكومية كشركاء مفضلين في دفع عجلة التنمية بقوة في جميع أنحاء العالم، ويعود السبب في ذلك إلى ممارساتها الإدارية التي تتضمن الالتزام بالمعايير الدولية في تنفيذ المشاريع الإغاثية والتنموية؛ من أجل الحصول على ميزة تنافسية في المجتمعات من خلال تجربة وتطوير مناهج جديدة في إدارة المشاريع، وتنظيم المجتمع، وتقديم الخدمات، وتطوير المنتجات، وتعبئة الموارد، والإدارة المالية؛ حيث تتطلب إدارة هذه المشاريع القيادة بكفاءة، والالتزام والاحتراف والنظم والممارسات ودافع العمل، والذي يتم من خلال نظام يدعم مبادئ المسؤولية والمساءلة والشفافية، وبذلك فإن قدرة المنظمة على التعلم والتطور بشكل سريع وأفضل من مثيلاتها في نفس المجال هو المصدر المستدام الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية، خصوصاً إذا كانت تعمل في مجال قطاع التنمية والإغاثة، حيث تواجه هذه المنظمات بالتحديد الكثير من التحديات المعقدة، بالإضافة إلى التغيير السريع باستمرار في بيئة عملها، ويقصد بقدرة المنظمة على التعلم أن تكون المنظمة قادرة على اكتساب المعرفة وتكييف سلوكها مع متطلبات المشاريع المنفذة من خلالها، حيث إن ممارسات المراقبة القوية والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) هي المفتاح الحقيقي لضمان قدرة المنظمات على اكتساب المعرفة، وتكييف المشاريع الخاصة بها وفقاً لذلك.

وفي هذا السياق، تعدُّ ممارسات (MEAL) بمنزلة إطار شامل لجميع أعمال ممارسات (MEAL) الخاصة بالمشاريع التي تضمن من خلال تكاملها الاتساق، وتقليل التناقضات في عمليات الرصد، والإبلاغ عن النتائج، والتقييم في إطار حاجة العمل الضرورية لتوجيه الرصد والتقييم من أجل تعزيز قدرة أصحاب المصلحة على إجراء المراقبة والتقييم بشكل منهجي، وبطريقة تعزز القياس القوي للمرونة، وإدارة أداء المشروع بشكل يضمن المساءلة واتخاذ القرارات المستنيرة، وتسهيل التعلم، وإظهار التأثير، وضمان الفعالية والكفاءة في تقديم البرنامج لتحقيق النتائج المتوقعة كما تم التخطيط لها.

وفي ظل تنامي الحاجة للعمل الإنساني بسبب ما تواجهه الحياة العصرية من تحديات وتقلبات سياسية واقتصادية تلقي بظلالها الصعبة على الكثير من الشعوب حول العالم، تزداد الحاجة لإثبات تأثير التدخل الإنساني لمساعدة الشعوب، والذي يتطلب التميز والكفاءة في عمليات الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)؛ نظراً لزيادة تعقيدات وقيود بيئة العمل الإنساني، حيث تتضمن ممارسات (MEAL) كما يطلق عليها تتبع تقدم البرامج، وإجراء التعديلات، وتقييم النتائج من أجل تعزيز التغيير داخل المنظمة، أو تعزيز التغيير لنظام العمل الإنساني ككل؛ للوصول إلى جودة مخرجات أفضل، وذات أثر تنموي مستدام للفئات المستهدفة.

## 2.1.2. ماهية ممارسات MEAL:

يختلف عمل المنظمات غير الحكومية باختلاف مجالات العمل الإغاثي أو التنموي الذي يتم تنفيذه من خلال برامج ومشاريع المنظمات، والذي يهدف إلى خدمة المجتمعات من خلال تمكينهم من القيام بتنمية أنفسهم، والاعتماد قدر الإمكان على مهاراتهم ومواردهم، ولذلك تتزايد أهمية مراقبة وتقييم هذه البرامج والمشاريع؛ من أجل ضمان الحفاظ على جودة مخرجات عمليات المنظمات غير الحكومية، وتعزيزها من خلال أفضل الممارسات الدولية في مجال المراقبة والتقييم (Kelly & Roche, 2008)، وفي هذا الصدد تبرز أهمية المراقبة والتقييم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة وتعزيز الأثر المستدام لمخرجاتها، وفي ظل تزايد شعور المنظمات بالمسؤولية والشفافية والالتزام بتحقيق النتائج تقوم المنظمات باتخاذ قرار بتبني ممارسات المراقبة والتقييم التي تعزز المصداقية والثقة بين أصحاب المصلحة وذوي العلاقة من ممولين وغيرهم في برامج التنمية من خلال تعزيز هذه الممارسات في جميع المستويات التنظيمية والعمليات المدرجة في مفهومها وهيكلها التنظيمي، والتي تعزز خلق بيئة العمل المناسبة، وبناء القدرات الذي ينعكس إيجاباً على تعزيز ثقة أصحاب المصلحة والفئات المستهدفة بمخرجات برامج ومشاريع هذه المنظمات (Khan & Iqbal, 2015).

وفي ظل تنامي حاجة الفئات المستهدفة إلى البرامج الإنسانية والإغاثية، تزداد الحاجة إلى توفير هذه البرامج والمشاريع بطريقة هادفة تعزز شمولية وديناميكية البرامج والمشاريع الإنسانية بشكل أكثر استجابة للتكيف مع بيئات العمل المتغيرة، حيث يتم تعزيز ممارسات المراقبة والتقييم بإضافة ممارسات المساءلة والتعلم إليهما من أجل تقديم منظر أكثر مسؤولية وجودة للمساعدات الإنسانية؛ ما قد يساهم في تعزيز عمليات البناء والتطوير في المجتمعات المستهدفة، ويطلق على هذه الممارسات مجتمعة مصطلح ممارسات (MEAL) والذي يشير إلى عمليات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (Hüls, 2019)؛ حيث كانت في السابق تعدُّ عملية المراقبة والتقييم هي العمود الفقري لأي تدخل إنمائي؛ من أجل ضمان التنفيذ عالي الجودة وتوفير المعلومات في الوقت لتعزز قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المستنيرة، بالإضافة إلى تعزيز هاتين العمليتين بإضافة عمليتي المساءلة والتعلم لهما من أجل تعزيز قدرة المنظمات غير الحكومية على تقديم خدماتها الإغاثية والتنموية للفئات المستهدفة بجودة وكفاءة أعلى، بالإضافة إلى ضمان استغلال المراد المتاحة بالشكل الأمثل (Elahi, 2020).

وفي هذا السياق، يُعرف (Elahi, 2020) ممارسات (MEAL) بأنها عبارة عن عملية متكاملة ومستمرة تهدف للحفاظ على تقدم أنشطة المشروع التنموي والإنساني بشكل سليم من خلال ضمان كفاءة التدخلات في تحقيق الاحتياجات الفورية اللازمة لتنفيذ المشروع أو البرنامج من خلال عمليات المراقبة والتقييم، التي يتم من خلالها إحداث التغييرات اللازمة من خلال تفعيل المساءلة بشفافية، وتعزيز قدرة المنظمة على التعلم.

بينما تعرفها (International Association of Professionals in Humanitarian Assistance and Protection, 2019) بأنها عبارة عن مجموعة من المعايير التي تشمل المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم التي تستخدم من أجل تتبع برامج العمل الإنساني في المنظمات غير الحكومية، وتعزيز تغيير منظومة العمل داخل هذه المنظمات بما يثبت تأثيرها البناء في العمل الإنساني.

وتُعرفها (Catholic Relief Service, 2020) بأنها عبارة عن مجموعة من الإرشادات والأدوات الواضحة والعملية التي يمكن تطبيقها في عمليات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم لما لها من بالغ الأهمية لنجاح المشروع.

ويُعرفها (Save the Children, 2020) بأنها عبارة عن نظام متكامل للمراقبة والتقييم من خلال التركيز على جمع واستخدام البيانات لدعم اتخاذ القرار، وتفعيل المساءلة والتحسين المستمر لتعزيز التعلم في المنظمة.

وتُعرفها (OXFAM, 2020)، بأنها جزء هام من إدارة البرامج والمشاريع والأنشطة من خلال عمليات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم بهدف تعزيز المسؤولية أمام أصحاب المصلحة وتحسين توجيه تنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة.

**وتستخلص الباحثة مما سبق الخصائص الآتية لممارسات (MEAL):**

- 1- ممارسات (MEAL) عبارة عن مجموعة من أدوات التقييم المطورة التي تدعم تخطيط مقترحات وأنشطة البرامج.
- 2- تشمل تطوير الخطط والأدوات والأطر المُحدثة الخاصة بالمشروع، بما يتماشى مع احتياجات البرامج.
- 3- تعدُّ عمليات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم جزءاً من خطط عمل فريق المشروع.
- 4- يتم استخدام عمليات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم في التحضير لاجتماعات التقييم والتخطيط الشهرية الخاصة بمتابعة سير البرامج.
- 5- يمكن لممارسات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم أن تعزز تطبيق جميع الأنشطة الخاصة بالمشروع بما يتماشى مع ما هو مخطط له.
- 6- توفر ممارسات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم جميع البيانات الأساسية لمتطلبات المشروع.
- 7- توفر ممارسات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم التغذية الراجعة بسرعة وسلاسة.
- 8- يعدُّ توفر ممارسات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم بمنزلة عملية المراقبة المستندة إلى النتائج.

وفي هذا السياق تُعرف الباحثة ممارسات (MEAL) المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم بأنها: مجموعة من العمليات المتكاملة التي تتمثل في عمليات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم، ويتم تنفيذها بهدف ضمان جودة مخرجات المشروع أو البرنامج في ظل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتعزيز استدامة أثر المخرجات على الجمهور المستهدف بشكل إيجابي.

### **3.1.2. أهداف ممارسات (MEAL):**

تمكن أهداف ممارسات (MEAL) في تعزيز قدرة البرامج والمشاريع على تحقيق الأهداف المرجوة منها، بحسب الخطة الاستراتيجية الموضوعية، وبما يترك أثراً مُستداماً وتغييراً إيجابياً في حياة الفئات المستهدفة، وللوصول إلى هذا الهدف فإنَّ أهم أهداف ممارسات (MEAL) تمكن بحسب (ZRBF Meal Framework, 2016) في النقاط الرئيسية الآتية:

- 1- تعزيز كفاءة وفعالية الإدارة في صرف الأموال، وتعزيز آلية المساءلة بما يضمن موازنة صرف الأموال في حل المشكلة المستهدفة.
- 2- تعزيز نظام مراقبة الأداء من أجل ضمان حدوث التغيير المرجو في المجتمع المستهدف.
- 3- تعزيز قدرة الإدارة على تقييم مدى استجابة الفئات المستهدفة لمخرجات البرامج والمشاريع بشكلٍ مبكرٍ يعزز إمكانية إجراء التعديلات المطلوبة بحسب المستجدات في بيئة العمل؛ من أجل ضمان تحقيق المصلحة المرجوة.
- 4- تعزيز كفاءة تشغيل الأموال المخصصة لحماية الفئات المستهدفة، وتمكينها من الحصول على مستوى معيشي أفضل.
- 5- توفير التغذية الراجعة بسرعة يتم على أساسها تقييم فاعلية أثر التدخلات.
- 6- تصميم العمل الزمني للبرنامج أو المشروع من خلال توفر المعلومات الموثوقة حول التقدم والنتائج والمخرجات المبنية على الأدلة.

وترى الباحثة أنّ تبني وتطبيق إدارة البرامج والمشاريع الإغاثية والتنمية لممارسات (MEAL) المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم من شأنها تعزيز قدرة فريق المشروع على التكيف في بيئات العمل المعقدة المختلفة بحسب اختلاف مكان وبيئة التنفيذ، وبالتالي فإنّ ذلك من شأنه تحسين جودة الأداء بما يدعم تحسين جودة مخرجات المشروع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين استغلال الفرص وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات التي قد تطرأ في بيئة العمل.

#### 4.1.2. أهمية تخطيط وتطوير ممارسات (MEAL):

أهمية تخطيط وتطوير ممارسات (MEAL) في تعزيز قدرة أصحاب المصلحة وصانعي السياسات في منظمات المجتمع المدني على مستوى البرامج والمشاريع الإنسانية والتنمية التي تقدمها، وتتمثل أهمية استخدام ممارسات (MEAL) بحسب (Catholic Relief Services, 2020) في النقاط الرئيسية الآتية:

- 1- تعزيز استخدام آليات التغذية الراجعة الفعالة لضمان قدر أكبر من المساءلة أمام المستفيدين من البرنامج أو المشروع.
- 2- تعزيز إمكانية قياس النتائج بشكل منهجي ودمج التعلم التجريبي وتوثيقه.
- 3- تعزيز الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا لتحسين الدقة وتسهيل إمكانية الوصول إلى بيانات الرصد والتقييم.
- 4- تسهيل اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة والتعلم.



5- المساهمة في تعزيز الأثر التنموي للبرامج والمشاريع المقدمة من خلال منظمات المجتمع المدني.

6- تعزيز جودة البرامج والمشاريع من خلال صقل المهارات، وتعميق الخبرة، والابتكار وقيادة أعمال التنمية المستدامة.

وبحسب (Culligan, 2019) فإن أهمية تخطيط وتطوير ممارسات (MEAL) تتمثل في الآتي:  
7- تساعد ممارسات (MEAL) فريق إدارة المشروع على الإدارة على التكيف في بيئات عمل معقدة ومتغيرة ديناميكياً.

8- تعزز قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي بشكل واسع.

9- ضمان استخدام موارد المشروع بشكل مسؤول.

10- ضمان استثمار الموارد المتاحة للمشروع بطرق تعود بالنفع على المجتمعات المستهدفة.

وترى الباحثة أن أهمية تخطيط وتطوير ممارسات (MEAL) تكمن في المساهمة في تطوير أدوات المراقبة والتقييم من أجل دعم قدرة مديري البرامج على تطوير الخطط والأدوات والأطر المحدثة الخاصة بالمشروع بما يتماشى مع احتياجات البرامج، بالإضافة إلى تعزيز قدرة مديري المشاريع على التأكد من أن جميع الأنشطة الخاصة بعمليات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم هي جزءاً من خطط عمل فريق المشروع ويتم تنفيذها وفق ما هو مخطط له.

وفي هذا السياق، تستخلص الباحثة أن عملية ممارسات (MEAL) تساهم في توفير جميع البيانات الأساسية لمتطلبات المشروع بالإضافة إلى تعزيز الإشراف على تحليل ومراقبة التنفيذ وتوفير التغذية الراجعة بسرعة وسلاسة بمعنى أنها عملية تخطيط استراتيجي مستندة إلى النتائج.

**النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح عملية ممارسات (MEAL):**

1- ما الذي يجب مراقبته وتقييمه؟

2- الأنشطة اللازمة للرصد والتقييم.

3- من هو المسؤول عن أنشطة المراقبة والتقييم؟

4- متى يتم التخطيط لأنشطة الرصد والتقييم (توقيت)؟

5- كيف يتم الرصد والتقييم (الأساليب)؟

6- ما هي الموارد المطلوبة وأين يتم الالتزام بها؟ (ZRBF Meal Framework, 2016).

## 5.1.2. أبعاد ممارسات MEAL:

### 1.5.1.2. المراقبة:

تتمثل عملية المراقبة كأحد أبعاد ومكونات ممارسات (MEAL) في الخطوات والإجراءات التي تتخذها المنظمة من بدء العمل بتنفيذ الخطة الموضوعية إلى حين إتمام أنشطة المشروع بمعنى أن عملية المراقبة جزء رئيس من الخطة الموضوعية حيث إنها ترافق المشروع منذ لحظة البدء بتنفيذه إلى حين انتهائه، وذلك من أجل تحسين الأداء الفعلي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حين حدوث أي انحرافات (مبارك ، 2016).

وفي هذا السياق، فإن عملية المراقبة تعد أحد أهم العمليات الإدارية التي تختص برصد ومتابعة الأداء الفعلي من أجل ضمان سير عمليات المنظمة بما يضمن لها البقاء والاستقرار، حيث تعد المراقبة بمنزلة الجهاز العصبي لجسم المنظمة، تتأثر وتؤثر بأي مستجدات قد تطرأ على الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمة (السعيد وأحمد، 2018).

وبذلك فإن عملية المراقبة ضمن ممارسات (MEAL) تعد بمنزلة عملية مستمرة تستخدم للحفاظ على تقدم سير أنشطة المشروع على المسار الصحيح، بالإضافة إلى تحديد القضايا اليومية من خلال مراقبة العملية، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب للإدارة، وأصحاب المصلحة لاتخاذ قرارات مستنيرة وتصحيح المسار بما يضمن تحقيق أعلى جودة ممكنة لمخرجات المشروع (Elahi, 2020).

وبذلك فإن أهمية عملية المراقبة تتمثل في ضمان استخدام خط التغذية الراجعة للأداء الفعلي في جميع مراحل تنفيذ المشروع من أجل تحديد نتائج الأداء الفعلي في الأنشطة المنفذة من خلال مراقبتها ومعرفة مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

بالإضافة إلى ضمان تكامل العناصر الأساسية للمشروع من أجل تسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة، وبالتالي ضمان نجاح المنظمة واستدامتها في بيئة العمل (درويش والبطروخ، 2012).

## أهمية المراقبة في المنظمات غير الحكومية:

تتمثل أهمية التزام المنظمات غير الحكومية بتطبيق الجوانب الخاصة ببُعد المراقبة بحسب (إسماعيل، 2017) في النقاط الآتية:

- 1- ضمان التزام طاقم العمل بالنظم والمعايير واللوائح والقوانين التي من شأنها تنظيم آلية سير العمل.
- 2- تساهم عملية المراقبة في حماية المصلحة العامة للمواطنين من خلال مراقبة الأنشطة المختلفة، وتحديد ومدى فاعليتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- 3- تساهم عملية المراقبة في تنظيم وتنسيق الاتصال الفعال بين جميع المستويات الإدارية المختلفة على الصعيدين الأفقي والعمودي في المنظمات.
- 4- تساهم عملية المراقبة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال حدوث انحرافات في مسار تنفيذ العمل.
- 5- تساهم عملية المراقبة في متابعة آلية تنفيذ العمل والمساعدة في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة وفاعلية من خلال توفر البيانات والمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

## وسائل المراقبة في المنظمات غير الحكومية:

- تتمثل وسائل المراقبة المُتبعة في المنظمات غير الحكومية بحسب (حسون، 2020) في الآتي:
- 1- رصد الإنجازات يومياً من خلال استخدام الإستمارات وقاعدة البيانات.
  - 2- استخدام قوائم التدقيق.
  - 3- أنشطة المراقبة مثل: (الزيارات الميدانية والملاحظة والمسوحات).
  - 4- التغذية الراجعة من المستفيدين والتي تتمثل في: (آرائهم وملاحظاتهم).
  - 5- جمع معلومات كمية يومية من خلال فريق المشروع.

### 2.5.1.2. التقييم:

يتمثل بُعد التقييم كأحد أبعاد ومكونات ممارسات (MEAL) في أنه يوفر نتائج رصد ومتابعة البيانات والمعلومات بالإضافة إلى متابعة المؤشرات إلى تقيس جودة الأداء وتقييمها والإبلاغ عنها بشكل منظم، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في النموذج التشغيلي للمشروع وتقديم بيانات تفصيلية حول فعالية الأنشطة؛ ما يسمح بتعزيز المراقبة على تنفيذ الأنشطة ( Khattri & Bilagher, 2017).

وبذلك فإن عملية التقييم تشمل فحص ومتابعة كافة الأنشطة التي يتم تنفيذها خلال المشروع من أجل معرفة إذا ما كانت هذه الأنشطة تؤدي إلى تحقيق الهدف المرجو، أم يوجد بعض الانحرافات التي يجب تعديلها؛ بمعنى أن عملية التقييم تتم بالاعتماد على دقة نظم المعلومات المتبعة في التقييم من أجل تحديد الخيارات التي تعزز تحقيق الأهداف المرجوة (شوقي، 2011).

وعليه، فإنّ عملية التقييم ضمن ممارسات (MEAL) تعدُّ بمنزلة عملية تقدير لمدى فاعلية الإجراءات والمهام التي يتم من خلالها تنفيذ أنشطة المشروع، وذلك لضمان كفاءة واستدامة التدخلات التي تتم خلال تنفيذ الأنشطة، ويتم إجراء عملية التقييم بشكل دوري، ويختلف نطاق عملية التقييم من حالة إلى أخرى -يمكن أن يكون تكوينياً أو تلخيصياً- حيث إنّ عملية التقييم قد تكون خاصة بمشروع معين أو قد تكون عبارة عن التقييم التلوي للبرامج المعقدة التي تغطي عدة مشاريع وقطاعات متعددة (Elahi, 2020).

### أهمية التقييم في المنظمات غير الحكومية:

تتمثل أهمية التزام المنظمات غير الحكومية بتطبيق الجوانب الخاصة ببعُد التقييم بحسب (أبو جهل، 2019) في النقاط الآتية:

- 1- تساهم عملية التقييم في تحقيق أهداف المشروع بفعالية.
- 2- تساهم عملية التقييم في تعزيز ملاءمة أهداف المشروع لتلبية احتياجات الفئات المستهدفة.
- 3- تساهم عملية التقييم في تعزيز ملاءمة تنفيذ الأنشطة الخاصة بتحقيق أهداف المشروع للخطة الاستراتيجية الموضوعية للمشروع.
- 4- تساهم عملية المراقبة في تعزيز فاعلية وكفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية بالشكل الأمثل الذي يساهم في نجاح المشروع.
- 5- تساهم عملية التقييم في تعزيز قدرة الإدارة على استثمار الدروس المستفادة من آلية تنفيذ المشروع.

وسائل التقييم في المنظمات غير الحكومية:

تتمثل وسائل التقييم في المنظمات غير الحكومية بحسب تقرير اتحاد لجان العمل الصحي (2021) في الآتي:

1- الإستبيان والإستمارة.

2- مجموعات التركيز البؤرية.

3- التقارير الدورية.

4- صحيفة جمع البيانات.

### 3.5.1.2. المساءلة:

يتمثل بُعد المساءلة كأحد أبعاد ومكونات ممارسات (MEAL) في وجود أساسٍ قاعديٍّ في المنظمة يقضي بمحاسبة المسؤولين عن تنفيذ المهام والأنشطة في حال وقوع أي انحرافات أو أخطاء، وذلك من خلال تحديد مسؤولية ومهام كلِّ جهة من أجل تحقيق نتائج أفضل، وجودة خدمات أفضل للفئات المستهدفة (صايح، 2018) حيث تتم عملية المساءلة بناءً على عملية تقييم الأداء الفعلي، وبذلك فإنَّ تعزيز مستوى المساءلة في المنظمة يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء للعاملين فيها، ولهذا السبب يهتم صانعو السياسات في المنظمات غير الحكومية بتبني عملية المساءلة كوسيلة لتحسين كفاءة وفاعلية الأداء من خلال مراقبة وتقييم سلوك الموظفين (Han & Hong, 2019).

وفي هذا الصدد، فإنَّ عملية المساءلة تعدُّ بمنزلة سمةٍ أساسيةٍ تجعل جميع الأشخاص المعنيين بالبرنامج أو المشروع على قدرٍ من المسؤولية، كما تمنح السلطة للمستفيدين والمانحين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة لمساءلة الوكالات المنفذة عن تدخلاتها وإجراءاتها وسياساتها وأولوياتها، حيث تشمل آليات المساءلة آليات التعامل مع الشكاوى وممارسات التغذية الراجعة عن تنفيذ البرامج والأنشطة في المجتمعات المهمشة (Elahi, 2020).

#### أهمية المساءلة في المنظمات غير الحكومية:

تتمثل أهمية التزام المنظمات غير الحكومية بتطبيق الجوانب الخاصة ببُعد المساءلة بحسب (عفانة، 2018) في النقاط الآتية:

- 1- تساهم عملية المساءلة في إصلاح وتحسين جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة.
- 2- تساهم عملية المساءلة في تعزيز التزام المنظمات بتطبيق معايير الحوكمة ومتطلبات التنمية المجتمعية.
- 3- تساهم عملية المساءلة في توفير مساحة كافية تسمح للمجتمع المدني (مواطنين، ومؤسسات، وإعلام) بالمشاركة في عملية التنمية المجتمعية التي تنفذها المنظمات.
- 4- تساهم عملية المساءلة في تعزيز استجابة المنظمات غير الحكومية لمتطلبات الفئات المستهدفة.
- 5- تساهم عملية المساءلة في تحديد المسؤوليات والمهام والصلاحيات؛ ما يؤدي إلى خلق واقع متقدم ونوعي للإدارة العامة الرشيدة.

## وسائل المساءلة في المنظمات غير الحكومية:

يُعتبر التزام المنظمات غير الحكومية بتفعيل المساءلة بنزاهة وشفافية من أهم الوسائل الداعمة لشرعية هذه المنظمات وتتمثل أهم وسائل المساءلة في المنظمات غير الحكومية بحسب التقرير الصادرة عن منظمة الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان" (2008) في الآتي:

- 1- تفعيل نظام الشكاوي من خلال صندوق الاقتراحات والشكاوي.
- 2- تقارير دورية عن عمل المنظمة تُرفع للجهات ذات العلاقة.
- 3- التفتيش الميداني والاجتماعات الدورية.
- 4- التقارير الدورية المقدمة إلى الهيئة العامة، أو مرجعية المنظمة، ولجانها الوظيفية.

### 4.5.1.2. التعلم:

يتمثل بُعد التعلم كأحد أبعاد ومكونات ممارسات (MEAL) في تعزيز قدرة المنظمة على إنشاء ونشر ودمج المعرفة في آليات عملها بشكل مستمر، وذلك من خلال الاستفادة من عمليات المراقبة والتقييم، حيث تشكل الأفكار والمعرفة موارد الإنتاج الرئيسية للمنظمة؛ إذ إنها تساهم في تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي من خلال تعزيز العمل القائم على المعرفة، والتركيز بشكل كبير على تقدم القوى العاملة في التعلم المستمر (Dekoulou & Trivellas, 2015).

وفي سياق بيئة عمل المنظمات التي تتسم بالتعقيد وفقاً للمتغيرات المتلاحقة والمستجدات التي قد تطرأ في بيئة العمل، فإن ذلك يستوجب تعزيز التعلم داخل المنظمات من أجل توفير المعلومات الضرورية للعاملين والمعرفة الكافية التي تساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم على التعامل، والتكيف مع التحديات التي قد تواجه تنفيذ أنشطة المشاريع، وبالتالي تعزيز قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المرجوة منه بجودة عالية (Sharmane, 2014).

أما فيما يتعلق بالمشاريع والبرامج التنموية، فيعدُّ التعلم بمنزلة عامل نجاح رئيس في تحسين إجراءات تنفيذ الأنشطة بالإضافة إلى تحسين جودة مخرجاتها من خلال المساهمة في تعزيز كفاءة مراجعة الاستراتيجيات، وتحديث الخطط والأطر بناءً على الدروس الرئيسية المستفادة من عمليات المراقبة والنتائج والتوصيات التي خرجت بها عمليات التقييم والمساءلة، وبالتالي فإنَّ التعلم يساهم في المقام الأول في إنتاج المعرفة ونشر المعلومات ومساعدة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في كلِّ من البرنامج والمشروع على التكيف في بيئة العمل والقدرة على التعامل معها (Elahi, 2020).

## أهمية التعلم في المنظمات غير الحكومية:

تتمثل أهمية التزام المنظمات غير الحكومية بتطبيق الجوانب الخاصة ببعء التعلم بحسب ( Roder, 2019) في النقاط الآتية:

- 1- تساهم عملية التعلم في تعزيز المعارف وتبادل الخبرات؛ ما يعزز أداء المنظمة ككل.
- 2- تساهم عملية التعلم في انشاء قاعدة عريضة من المعرفة داخل المنظمة، بحيث تغطي جميع الموضوعات والمعلومات التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي وزيادة كفاءته.
- 3- تساهم عملية التعلم في تعزيز روح المشاركة الفعالة لدى العاملين، وبالتالي تعظيم الاستفادة من عملية التعلم وتحسين المخرجات والإنتاجية والأداء بشكلٍ عام.
- 4- تساهم عملية التعلم في تطوير الوعي النفسي الاجتماعي لدى العاملين فيساهم الجميع بأفكارهم وحلولهم؛ ما يخلق أفكاراً إبداعية تساهم في استدامة عمل المنظمة.
- 5- تساهم عملية التعلم في تحسين التكيف والتفاعل بشكلٍ إيجابي ومتسارع مع المستجدات؛ من أجل ضمان الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة بشكل يضمن استدامتها خدماتها للفئات المستهدفة.

## وسائل التعلم في المنظمات غير الحكومية:

تتمثل أهم وسائل التعلم في المنظمات غير الحكومية بحسب دراسة (الشوبكي، 2017) في الآتي:

- 1- تشجيع الحوار بين جميع المستويات الوظيفية.
- 2- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وبناء مهارات جديدة.
- 3- تمكين العاملين في المنظمة نحو تكوين رؤية مشتركة بالاستناد الى الدروس المستفادة.
- 4- ربط سير العمل في المنظمة بالبيئة الخارجية والقيادة الاستراتيجية.
- 5- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي وتبادل الخبرات بين فريق العمل.

**وتستخلص الباحثة** من خلال الاستعراض السابق أن ارتباط وتكامل ممارسات (MEAL) تتمثل في المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم؛ حيث يلعب كل مكون دوراً حيوياً ويساهم في المكونات الأخرى من خلال توفير المدخلات والملاحظات للتحسين، وبالتالي فإن ارتباط وتكامل هذه الأبعاد من شأنه أن يعزز معايير الجودة في الأداء في كل مرحلة من مراحل إدارة دورة البرنامج أو المشروع؛ ما يساهم في تحسين جودة مخرجات الأنشطة التي يتم تنفيذها خلاله، وبالتالي ضمان

تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية؛ حيث توفر عملية المراقبة أثناء تنفيذ الأنشطة رؤية واضحة لمدى تحقيق الإنجاز في الأداء، وبالتالي تعزيز إمكانية التدخل في الوقت المناسب من أجل تحسين جودة العمل، كما تساهم عملية التقييم في إجراء التعديلات اللازمة على سير العمل بناءً على نتائج التغذية الراجعة، ومن ثم يأتي دور المساءلة التي تمنح البرامج أو المشاريع قيمة إضافية من أجل ضمان تنفيذ الأنشطة بالشكل المطلوب وفق الخطة الموضوعية، بالإضافة إلى ضمان استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل الذي ينعكس إيجاباً على الوفاء باحتياجات وتطلعات الفئات المستهدفة، وأخيراً يأتي دور عملية التعلم لتعزيز إتمام تنفيذ المشروع أو البرنامج بالشكل الأمثل في الحاضر والمستقبل، وذلك من خلال توسيع المعرفة وتعزيز مهارات فريق العمل بشكل إبداعي سواء كان ذلك في تنفيذ المهام أو في التعامل مع الأزمات والمشكلات التي قد تطرأ في بيئة العمل بالإضافة إلى توفير رؤية واضحة للمانحين، وأصحاب المصلحة الرئيسيين من أجل تعزيز اتخاذ قرارات إدارية مستنيرة، وتصحيح المسار المستقبلي بما يضمن التحسينات الشاملة للبرنامج أو المشروع.



## 2.2 المبحث الثاني/ التميز المؤسسي

### 1.2.2.1. مقدمة:

التميز هو عبارة عن أسلوب حياة يمكن أن يحدث التميز في مؤسسات القطاع العام أو الخاص أو منظمات المجتمع المدني سواء كانت هذه المؤسسات والمنظمات تقدم خدمة مجتمعية أو سلعة ربحية، ويبقى التميز المؤسسي عبارة عن فلسفة إدارية ونمط فكري متجدد يرتبط بكيفية تحقيق أهداف المنظمة، والحصول على نتائج ملموسة ذات أثر تفوق توقعات الجهات المستهدفة، وذوي المصلحة في إطار تعزيز ثقافة الإبداع والتجديد والتحسين المستمر لأداء المنظمة؛ فالتميز عبارة عن مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة بمعنى أن التميز يكون في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، ولا يقتصر على مجال دون الآخر، فالتميز بكل مجال في المنظمة يؤثر ويتأثر بالمجال الآخر؛ حيث إن العصر الحالي يتسم بالتغير السريع في الكثير من مجالات الحياة؛ ويؤثر بالتالي بشكل كبير على طبيعة الحياة في المجتمعات، فإن ذلك يستلزم من جميع مكونات المجتمع تكثيف السعي الدؤوب باتجاه صناعة المستقبل، من خلال وضع الخطط وآليات العمل المختلفة وتطويرها؛ لتتلاءم مع المستجدات المتوقعة في بيئة العمل من خلال خطوات فعلية مدروسة تعمل على تعزيز التميز في المهارات والقدرات؛ من أجل البقاء والاستمرار في ظل تعدد متطلبات سوق العمل، وزيادة حجم المنافسة بين المنظمات في بيئة الأعمال المتسارعة؛ إذ تتسم بيئة الأعمال في العصر الحالي بدرجة كبيرة من التنافس لتحقيق التميز في العمل ومخرجاته؛ حيث يعد التميز هو جوهر النجاح أو الفشل للمنظمات، وذلك بهدف تحقيق الاستدامة في الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات بما يحفظ لها استمراريتها في بيئة العمل في المجتمعات المستهدفة، وبالتالي فإن ذلك يستلزم من هذه المنظمات تخصيص الوقت والجهد واستغلال الموارد المادية والبشرية بالشكل الأمثل الذي يساهم في تحسين أدائها في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تدعم بقائها وازدهارها في المجتمعات.

وفي هذا السياق، فإن مفهوم التميز المؤسسي يرتبط بالعمل على تعزيز نقاط القوة لدى المنظمة، والتي من شأنها تحسين كفاءة الأداء الوظيفي فيها من خلال تركيز المنظمة على التميز والإبداع في تنفيذ جميع أنشطتها من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى المجتمع المستهدف، وبذلك فإن مفهوم التميز المؤسسي يشير إلى نظام متكامل من القواعد والمعايير والإجراءات التي تعزز التكامل الأمثل لإدارة تحسين الأداء في المنظمة وتطويره.

## 2.2.2. ماهية التميز المؤسسي:

يعدُّ مفهوم التميز من المصطلحات التي تعددت فيه وجهات النظر وتفسيرات الباحثين، وذلك بسبب تعدُّ المدراس والنظريات التي تفسر هذا المفهوم، وقد بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم بحدِّ ذاته في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، حيث أشار له بعض علماء النفس كمصطلح يرتبط بالعمليات العقلية، ويمر بعدة مراحل للوصول إليه بينما فسَّره بعض العلماء على أنه عبارة عن إنتاجٍ لشيءٍ جديد لم يكن موجود مسبقاً، وذهب البعض الآخر إلى اعتبار التميز سمةً شخصيةً تميز الفرد عن غيره، وربطه فريقٌ آخرٌ من الباحثين بالقدرات العقلية للفرد (أبو لبد، 2018).

وفي سياق عمل المنظمات، فإنَّ التميز المؤسسي بمنزلة نمطٍ فكري حديث ومتجدد وأسلوب حياة وظيفية متكامل للمنظمات، حيث إنَّ المتطلبات التكنولوجية السريعة في عصر المنافسة الحالي تضع أداء المنظمات في وضعٍ محرجٍ من حيث عدم الاكتفاء بفاعلية الأداء الاعتيادي، وضرورة اتباع أساليب إدارية حديثة تواكب آخر المستجدات والتطورات العالمية من أجل دعم قدرة المنظمة على التفاعل مع البيئة الخارجية، وتعزيز تميزها بالخصائص التنظيمية للمنظمة التي تعزز قدرتها على إدارة مواردها في بيئة تنافسية قادرة على الصمود، والتميز في بيئة الأعمال بين مثيلاتها من المنظمات (أبو عودة، 2018).

ولذلك تحرص المنظمات على ترجمة رسالتها ورؤيتها وخططها الاستراتيجية إلى واقع ملموس؛ من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها، وغاياتها بكفاءة عالية تدعم تميزها في مختلف أنشطة ومجالات عملها من خلال تحسين جودة أدائها الوظيفي والتنظيمي الذي يستند على اتباع نمط إداري حديث يدعم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المرجوة بالاستخدام الأمثل لإمكاناتها ومواردها المتاحة، وفق معايير وأسس محددة تعمل على تحسين أدائها بالشكل الأمثل والأكثر تميزاً (غازي، 2014).

في هذا السياق تُعرفه (أبو لبد، 2018) بأنه: التفرد والتفوق في تقديم الخدمات بشكلٍ يلبي ويتجاوز احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة، وذلك من خلال تحسين جميع الجوانب المتعلقة بالأداء وفق سياسات وإجراءات إدارية تتَّصف بالتميز الإبداعي في تحسين جودة الأداء.

بينما يعرفه (الوزير، 2018) بأنه عبارة ميزة تنافسية خاصة تمتلكها المنظمة دون غيرها من مثيلاتها في سوق العمل؛ ما يعزز بقائها واستدامتها.

ويعرفه (أبو حجر، 2018) بأنه عبارة عن الطريقة التي تقوم المنظمة من خلالها بتنفيذ أنشطتها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها من أجل تحقيق التميز في أدائها ومخرجاتها.

كما يعرفه (البحيصي، 2014) بأنه عبارة عن الحالة التي يتفوق بها أداء المنظمة على الأداء المتوقع من خلال تحسين جودة مخرجات ونتائج عمل المنظمة.

بينما عرفه (Sattouf, 2016) بأنه عبارة عن الحالة التي يصل بها تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة إلى مستوى أفضل من المتوقع من خلال تعزيز إبداع الموارد البشرية في العمل.

وتستخلص الباحثة مما سبق الخصائص التالية للتميز المؤسسي:

- 1- عبارة عن منهجية عمل وإجراءات تنظيمية تعمل على التحسين المستمر لجميع جوانب الأداء الوظيفي.
- 2- عبارة عن اتساق الأساليب الإدارية المتبعة في المنظمة مع تخطيط الموارد البشرية من أجل توفير بيئة عمل ملائمة.
- 3- عبارة عن الكفاءة في تحقيق النتائج وتقديم مخرجات تتفوق على التوقعات.
- 4- عبارة عن التميز والإبداع في تنفيذ مختلف الأنشطة الوظيفية بما يعزز جودة مخرجات العمل.
- 5- عبارة عن كفاءة التفاعل المرن مع مختلف التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية بما يدعم بقاء واستدامة المنظمة في بيئة الأعمال.

وفي هذا السياق تُعرف الباحثة التميز المؤسسي بأنه عبارة عن التميز والإبداع القيادي، الذي يحقق الكفاءة الأعلى في جودة أداء الموارد البشرية بما يدعم تميز خدمات ومخرجات المنظمة في بيئة العمل، ويحقق استدامة أثرها في المجتمع المستهدف.

### 3.2.2. أهمية التميز المؤسسي:

تكمن أهمية التميز المؤسسي في القيمة المضافة التي يمنحها للمنظمة في بيئة العمل، والتي تدعم بقاءها وتميزها في بيئة العمل بشكل عام، وتتمثل أهمية التميز المؤسسي في النقاط الرئيسية الآتية:

- 1- يعزز التميز المؤسسي فاعلية استراتيجية المنظمة.
- 2- يعزز التميز المؤسسي شبكات العلاقات للمنظمة سواء كان ذلك مع المانحين أو الموردين أو المستفيدين.

- 3- بناء صورة جيدة لمخرجات المنظمة في المجتمع المحلي.
- 4- تعزيز الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة (الوزير، 2018).
- 5- توفير الأساس الإداري الذي تستند إليه عملية تطوير جميع الممارسات الخاصة بالمنظمة.
- 6- توفير أسلوب إداري بطريقة متكاملة ومنسقة يدعم تنفيذ المهام بفاعلية من أجل تحقيق نتائج ملموسة.
- 7- تعزيز الاتصال والتوصل الفعّال في المنظمة من خلال تحقيق الترابط والتكامل التعاوني بين جميع المستويات الوظيفية في المنظمة.
- 8- تقليل حدوث الانحرافات والتجاوزات في تنفيذ أنشطة العمل من أجل تقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة.
- 9- تحقيق التميز الإبداعي في أداء الموظفين من خلال تشجيعهم على مشاركة الأفكار والاقتراحات التي تهدف إلى التحسين في الأداء والإنتاجية (Ringrose, 2012).

وترى الباحثة أن أهمية تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية التي تعمل في المجال الخدماتي تكمن بشكل رئيس في بناء صورة ذهنية جيدة لها في المجتمع المستهدف؛ ما يعزز علاقة الثقة بينها وبين المجتمع، وبالتالي يُعزز تفاعل المجتمع مع هذه المنظمات، وذلك في إطار تسهيل مهمتها الخدمائية، بالإضافة إلى أن التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية يعزز ثقة الجهات المانحة، وبالتالي تسهيل الوصول إلى التمويل اللازم لاستدامة خدماتها في المجتمع المستهدف.

#### 4.2.2. أهداف التميز المؤسسي:

تتمثل الأهداف الرئيسية للتميز المؤسسي في النقاط الآتية:

- 1- تعزيز اتساق أهداف المنظمة مع النتائج المرجو تحقيقها على المدى الطويل والقصير.
- 2- تعزيز مرونة المنظمة بما يمكنها من تطوير قدراتها ومواردها وإمكانياتها، وبالتالي يعزز تفاعلها مع التغيرات التي قد تحصل في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- 3- دعم استدامة عمل المنظمة وبقائها المتميز في بيئة العمل على المدى الاستراتيجي الطويل.
- 4- دعم تجديد وتطوير المنظمة المستمر وفي معطيات البيئة الخارجية، وبما يتسق مع إمكانيات وموارد وقدرات المنظمة (الوزير، 2018).
- 5- تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية؛ ما يساهم في تسهيل عملية مواكبتها للتطورات بشكل مميز.
- 6- تعزيز قدرة المنظمة على تحفيز العاملين نحو العمل الإبداعي في المنظمة من خلال تحقيق ولائهم نحو العمل، وبالتالي تعزيز جودة مخرجات المنظمة.

7- تحقيق ولاء ورضا ذوي المصلحة والجمهور المستهدف؛ ما يساهم في دعم استمرارية المنظمة.  
8- تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار والعمل التعاوني وتبادل المعارف وتعزيز الخبرات لدى العاملين في المنظمة مما يحقق مستويات عالية من التميز في الأداء الوظيفي (الأخضر، 2018).

وترى الباحثة أنّ أهم أهداف التميز المؤسسي تكمن في قدرتها على الصمود والاستمرار في ظل المتغيرات والمستجدات التي قد تحدث في بيئة العمل، وتؤثر على عمل المنظمة؛ ما يستوجب على المنظمة تعزيز قدرتها على التفاعل المرن والتكيف مع التغيرات الطارئة التي قد تحدث، وبالتالي استدامة عملها وخدماتها في ظل أيّ تغيرات.

### 5.2.2. عوامل التميز المؤسسي:

بحسب (Peters & Weterman, 2004)، فإنّ عوامل التميز المؤسسي تتمثل في النقاط الآتية:

- 1- الانحياز نحو التجديد في أنماط العمل بعيداً عن النظام البيروقراطي في تنظيم العمل.
- 2- تعزيز الثقة بالجمهور المستهدف والاستجابة لآرائهم ومقترحاتهم الخاصة بتحسين جودة المخرجات المقدمة لهم.
- 3- تحقيق الاستقلالية التنظيمية وعدم تداخل الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات الوظيفية.
- 4- تفعيل نظام رقابي مرن يتبع الأسلوب المركزي واللامركزي.
- 5- الاهتمام بتفعيل القيم الأخلاقية للمنظمة، وتحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين فيها.
- 6- البساطة والرشاقة في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يدعم الاتصال والتواصل الفعال بين جميع المستويات الوظيفية.

وترى الباحثة أنّ إتاحة المنظمة الفرصة للعاملين فيها لتطوير مهاراتهم الإبداعية وصقل خبراتهم من شأنه تعزيز الرضا الوظيفي الناتج عن الرضا النفسي والشعور بالذات في المنظمة، وبالتالي تعزيز تفاني العاملين في إنجاز المهام الوظيفية؛ ما يحسن مخرجات المنظمة باعتبارها أحد العوامل الأساسية لاستدامة عملها في المجتمع المحيط، وتحقيق تميزها عن مثيلاتها في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى أنّ تفعيل النظام الرقابي والتقييم العادل والشفاف كأحد العوامل الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي من شأنه تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي توفير الوقت والجهد ودعم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛ ما يدعم المنظمة في اتجاه تحسين جودة مخرجاتها، وتعزيز ثقة المانحين، وبالتالي استدامتها في بيئة العمل.

## 6.2.2. متطلبات التميز المؤسسي:

توجد مجموعة من المتطلبات الرئيسية والتي من خلال توافرها يمكن للمنظمة تحقيق التميز المؤسسي، وتتمثل أهم هذه المتطلبات بحسب (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، 2013) في النقاط الآتية:

- 1- إضافة قيمة للفئات المستهدفة، وذلك من خلال فهم احتياجات الفئات المستهدفة، والعمل على تقديم جودة خدمات تفوق توقعاتهم.
- 2- خلق المستقبل المستدام من خلال التعزيز الإيجابي لتحسين الأداء في المنظمة، والذي ينعكس بالتالي على تعزيز نهضة المجتمع من جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- 3- تطوير القدرة التنظيمية للمنظمة من خلال تعزيز الإدارة الفعالة التي تقود المنظمة ضمن حدودها الداخلية والخارجية.
- 4- تسخير الإبداع والابتكار من خلال توليد قيمة إضافية متميزة للمنظمة، وزيادة جودة الأداء الوظيفي فيها.
- 5- القيم الأخلاقية العالية لقيادة المنظمة، وتمتعها بالإلهام الكافي لتحسين توجيه أداء الموظفين.
- 6- تعزيز المرونة الإدارية للمنظمة من خلال الاستجابة بفاعلية للمتغيرات والمستجدات التي قد تحصل في بيئة العمل واقتناص الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات والحد منها.
- 7- خلق قيمة إضافية متميزة للأفراد العاملين في المنظمة من خلال تعزيز مواهب العاملين، وخلق ثقافة التمكين لديهم لتعزيز تحقيق الأهداف المرجوة.

## 7.2.2. فوائد ومنافع التميز المؤسسي:

يعدُّ التميز المؤسسي ذا أهمية كبيرة في تحقيق العديد من الفوائد والمنافع التي تدعم استمرارية المنظمة بين مثيلاتها في سوق العمل، وتتمثل هذه الفوائد والمنافع بحسب (قشقش، 2014) في النقاط الآتية:

- 1- يدعم التميز المؤسسي تحقيق التميز الاستراتيجي للمنظمة عن مثيلاتها في سوق العمل، سواء كان ذلك في التميز في الخدمات والاستراتيجيات المتبعة واستغلال الموارد المتاحة، أو في تعزيز جودة الخدمة المقدمة للجمهور المستهدف.
- 2- خلق قيمة إضافية للجمهور المستهدف؛ ما يحسن سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لديهم.
- 3- تعزيز قدرة المنظمة على دخول مجالات تنافسية جديدة من خلال التنويع في خدماتها المقدمة.

- 4- تعزيز قدرة المنظمة على تكوين فكرة مستقبلية جديدة حول أهدافها المراد بلوغها، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المنظمة على اقتناص الفرص المتاحة في سوق العمل.
- 5- يعزز التميز المؤسسي ديناميكية العمليات الداخلية للمنظمة، وبالتالي تعزيز جدارتها في استغلال مواردها بالشكل الأمثل.
- 6- دعم استمرارية وتجدد العمل في المنظمة بما يواكب التطورات العالمية في بيئة الأعمال.

وترى الباحثة أن أهم منافع التميز المؤسسي للمنظمة يتمثل في قدرتها على التأثير الإيجابي في المجتمع المحيط بها؛ ما يخلق لها قيمة إضافية تعزز صمودها واستمراريتها في بيئة العمل، وقدرتها على مواجهة التغيرات الخارجية المحيطة والداخلية في بيئة العمل، ويكون تأثيرها الإيجابي في المجتمع المحيط من خلال قدرتها المتميزة في إشباع احتياجات وتطلعات الجمهور المستهدف بشكل ملموس ذي قيمة مجتمعية داعمة لعمليات التنمية المختلفة في المجتمع المحلي.

## 8.2.2. معايير التميز المؤسسي:

توجد نماذج عالمية قياسية تستخدم كمعايير للتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM) التابع لـ (المؤسسة الأوروبية للجودة، 2013) والذي يعدُّ أشهرها، فإنَّ معايير التميز المؤسسي تتحدد وفق تسعة معايير رئيسة وهي كالآتي:

- 1- معيار القيادة: يرتبط معيار القيادة بإعداد وتبني رؤية المنظمة ورسالتها وتطوير ثقافتها التنظيمية وتطوير أنظمة إدارة الجودة الشاملة فيها.
- 2- معيار السياسات والاستراتيجيات: يرتبط هذا المعيار بوضع الاستراتيجيات الخاصة بتنفيذ رؤية المنظمة ورسالتها، واعتماد السياسات العامة الخاصة بتطوير الغايات والأهداف، وتحقيق الإبداع والابتكار في بيئة العمل.
- 3- معيار الموظفين: يرتبط معيار الموظفين بتحسين إدارة الموارد البشرية، وتطوير قدرات وإمكانيات العاملين، وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل آمنة لهم من خلال اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتحقيق السلامة.
- 4- معيار الشراكات والموارد: يرتبط هذا المعيار بإدارة المنظمة الداخلية والخارجية، وإدارة جميع مواردها المتاحة، بالإضافة إلى تحديد جميع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.
- 5- معيار العمليات: يرتبط هذا المعيار بتحسين عمليات المنظمة الخاصة باستراتيجياتها، ومدى تعزيزها للطرق الإبداعية لتحسين وتطوير منظومتها.
- 6- معيار رضا الفئات المستهدفة: يرتبط هذا المعيار بمدى جودة النتائج التي تحققها المنظمة، ومدى رضا المستفيدين عن الخدمات التي يتلقونها.

- 7- معيار رضا العاملين: يرتبط هذا المعيار بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ومدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي.
- 8- معيار خدمة المجتمع: يرتبط هذا المعيار بمدى أثر جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة على المجتمع المحيط، ومدى قدرة المنظمة على تلبية رغبات وتطلعات المجتمع.
- 9- معيار نتائج الأداء: يرتبط هذا المعيار بالنتائج والتدابير المتميزة التي تعزز الإبداع والتميز المؤسسي، وتميز مخرجات المنظمة (أبو عودة، 2018).

## 9.2.2. مقومات التميز المؤسسي:

توجد مجموعة من المقومات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق إدارة التميز المؤسسي، ومن أهمها بحسب (المليجي، 2014) النقاط الآتية:

- 1- وجود نظام استراتيجي متكامل في المنظمة يشمل تناسق الرؤية والرسالة والأهداف.
- 2- تكامل السياسات التي تحكم وترسم عمل المنظمة.
- 3- توفر نظام معلومات متكامل بالإضافة إلى تعزيز الاتصال والتواصل الفعال في ظل وجود قيادة إدارية تتميز الكفاءة العالية.
- 4- تحسين عمل إدارة وتخطيط الموارد البشرية.
- 5- توفر أسلوب رقابي فعال وتقييم شفاف لأداء العاملين.

وترى الباحثة أنّ توفر خطة ونظام استراتيجي شامل في المنظمة بحيث يتضمن اتساق رؤيتها ورسالتها مع سياساتها وإجراءاتها المتبعة وأنشطتها المنفذة- كل ذلك من شأنه أن يساهم في فاعلية وجودة العمل الإداري، وبالتالي يحسن من الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة بما يدعم جودة أنشطة ومخرجات المنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي تعزيز إمكانية وصول المنظمة إلى تحقيق التميز المؤسسي.

## 10.2.2. أبعاد التميز المؤسسي:

### 1.10.2.2. التميز القيادي:

يتمثل بُعد التميز القيادي كأحد أبعاد التميز المؤسسي في قدرة القيادة العليا على التأثير المباشر في التميز ومسؤوليتها في تحقيقه، حيث يتعين على القادة العليا في المنظمة تنمية وتطوير قدرات



الأفراد العاملين في المنظمة من أجل توجيههم نحو الإبداع والتميز في تنفيذ مهام العمل، بالإضافة إلى تميز قيادة المنظمة بتفعيل العلاقات التعاونية ضمن العمل من أجل تعزيز قدرة العاملين على التفكير المتجدد والمبتكر الذي يساهم في ابتكار حلول متجددة للمشكلات التي قد تواجه العمل، بالإضافة إلى التزام القيادة بدعم الاتصال والتواصل الفعال بين جميع المستويات الوظيفية في المنظمة عمودياً وأفقياً؛ من أجل تعزيز فاعلية المعلومات المتعلقة بالمنظمة (حسن، 2010)؛ وبذلك فإنَّ التميز القيادي للمنظمة يرتبط بشكل رئيس بتشجيع القادة لظهور التميز المؤسسي فيها من خلال تفعيل نظام اللامركزية في العمل، والذي يساهم في تحسين انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية برشاقة بين العاملين أنفسهم وبين العاملين وقيادة المنظمة بدون وجود حواجز بيروقراطية (Borghini, 2005).

### 2.10.2.2. التميز البشري:

يتمثل بُعد التميز البشري كأحد أبعاد التميز المؤسسي في تعزيز قدرة المنظمة على التخطيط الفعال للموارد البشرية، بالإضافة إلى تدريبهم وتعزيز قدراتهم وصقل خبراتهم وتوفير مناخ العمل الإيجابي الذي يعزز بدوره خلق ثقافة العمل الإبداعي لدى الموارد البشرية في المنظمة؛ ما يساهم في تنفيذ المهام بجودة عالية (Noury, et al., 2017)؛ حيث إنَّ المورد البشري هو عبارة عن البنية الأساسية التي يتم من خلالها إنجاز أعمال المنظمة، وهو العنصر الذي يتحكم في عملية اتخاذ القرارات وتصميم الكيفية التشغيلية لموارد المنظمة، بالإضافة إلى أنه المسؤول الأول عن التجديد والابتكار في العمل بما يحقق للمنظمة تعزيز التعلم الوظيفي فيها، وبالتالي يدعم تفرداها وتميزها في أداء العمل (أبو لبد، 2018).

### 3.10.2.2. التميز الخدماتي:

يتمثل التميز الخدماتي كأحد أبعاد التميز المؤسسي في تلبية حاجات وتطلعات الفئات المستهدفة بما يتفوق على توقعاتهم، حيث يلجأ الجمهور المستهدف إلى تقييم جودة الخدمة التي يحصل عليها كمقياس لجودة مخرجات عمل المنظمة، بمعنى ضرورة اهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لإنتاج وتقديم خدماتها، وذلك من خلال وضع رضا الجمهور المستهدف ضمن أولويات المنظمة، والعمل على ارتقاء مستوى الخدمات المقدّمة له من أجل بناء علاقة طويلة الأمد تتسم بالثقة بين المستفيد والمنظمة، بالإضافة إلى تحديد إمكانيات المنظمة، وتعزيز نقاط القوة لديها من أجل الاستخدام الأمثل لها مع مواجهة نقاط الضعف ومعالجتها بما يحقق التحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة (حسن، 2010).

وترى الباحثة أن توافر أبعاد التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال الإنساني والخدمات من شأنها أن تساهم في توظيف القدرات التنظيمية والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً و متميزاً يُعزز ثقة ذوي المصلحة من ممولين ومستفيدين في المنظمة، وذلك يعتمد على تعزيز الأسلوب القيادي المتميز في المنظمة، والذي يُساهم في تعزيز كفاءة أنشطة المنظمة وعملياتها، بالإضافة إلى تعزيز جودة استراتيجيتها وإدارتها التنظيمية وسياساتها وإجراءاتها وجودة القرارات المتخذة في المنظمة، والتي تستند بشكل رئيس على التميز القيادي للمنظمة.

كما أنّ التميز البشري يعدّ من أكثر المصادر الرئيسة التي تساهم في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، حيث يعدّ المورد البشري وكفاءة تخطيط الموارد البشرية الأكثر أهمية بين موارد المنظمة، فهو العقل الذي يتحكم في كيفية تنفيذ أنشطة المنظمة وعملياتها، كما أنّ المورد لا يتناقص بالاستخدام، ولا يفرض بالتراكم، بل يساهم في تحسين الأداء الفعلي في المنظمة، وتوليد أفكار ومهارات جديدة لإنجاز مهام العمل بالشكل الأمثل وبكفاءة أعلى؛ ما يساهم في تحسين تنفيذ الأنشطة، وبالتالي تحسين جودة مخرجات المنظمة؛ بالإضافة إلى أنّ التميز الخدماتي يعدّ أيضاً مصدراً رئيساً يمنح المنظمة ميزة إضافية لدى المجتمع المستهدف بين مثيلاتها في بيئة العمل، ويعزز ثقة وولاء المجتمع المستهدف لوجود المنظمة بين محيطه، وبالتالي يدعم قدرتها على الاستمرار في هذا المجتمع، بالإضافة إلى أن جودة خدمات المنظمة وتميزها في تقديمها من شأنه إحداث تغيير تنموي مجتمعي إيجابي في المجتمع المستهدف، والذي ينعكس بالتالي على المجتمع المحيط ككل؛ ما يمنح المنظمة ميزة متميزة في ظل مساهمتها الفاعلة في دعم عمليات التنمية المجتمعية.

وفي سياق ما سبق سرده، ترى الباحثة أن ترابط وتكامل هذه الأبعاد الثلاثة والتي تتمثل في: التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي من شأنه أن يحقق ميزة إضافية للمنظمة تدعم نجاحها واستمرارها؛ إذ إنّ هذه الأبعاد تؤثر متكاملة في تحقيق التميز المؤسسي، ولا يمكن فصل إحداها عن الأبعاد الأخرى.

## 3.2 المبحث الثالث/ المنظمات غير الحكومية

### 1.3.2. مقدمة:

تُصنّف المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات اجتماعية غير ربحية لا صلة مباشرة لها بالمنظمات الحكومية، ولكنها تقوم بدور مُساند للدور الحكومي من حيث تقديم الخدمات المجتمعية، حيث إنّ المنظمات غير الحكومية تتسم بالطابع الخيري غير الربحي، فهي لا تهدف إلى تحقيق الربح المادي، وتستمد قوتها من مساندتها للحريات الطبيعية للإنسان على الأرض، حيث تهدف هذه المنظمات لإقامة مجتمع يتسم بحماية الحقوق السياسية والاقتصادية وحماية الفئات المهمشة، وأصحاب الأقليات، وتقديم الخدمات الإغاثية والمجتمعية والتنمية لهم (ياغي، 2017).

وبذلك تلتزم المنظمات غير الحكومية بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات الهادفة للنهوض بالمجتمعات، وتحسين المستوى المعيشي للأفراد في ظلّ ازدياد الضغط على المؤسسات الحكومية، وعدم قدرتها على الوفاء بمتطلبات، وإشباع احتياجات المجتمعات، وفي ظلّ هذه التعقيدات ازدادت الحاجة إلى وجود المنظمات غير الحكومية؛ لتؤدي دوراً محورياً مسانداً للدور الحكومي من أجل إشباع المتطلبات والاحتياجات المجتمعية للشعوب، وفي هذا السياق أصبحت المنظمات غير الحكومية جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي للشعوب، وأحد أهم مكونات البنية التنموية له (الفعاوي، 2017).

وبالنسبة لفلسطين، ساهمت خصوصية واقع المجتمع الفلسطيني في زيادة انتشار المنظمات غير الحكومية، وفي زيادة مهامها والتزاماتها تجاه الشعب في ظلّ التحديات الكبيرة التي تحدّ من قدرة المؤسسات الحكومية على الوفاء بمتطلبات واحتياجات المجتمع الفلسطيني المتنوعة، حيث ساهمت المنظمات غير الحكومية في دعم صمود الشعب الفلسطيني من خلال تحسين الوضع المعيشي، وتوفير الخدمات الرئيسية الصحية والمجتمعية، وتحقيق التنمية المجتمعية في المجتمع الفلسطيني (الجبوسي، 2017).

### 2.3.2. ماهية المنظمات غير الحكومية:

تعدّ المنظمات غير الحكومية بمنزلة تجمع منظم يعمل من أجل تقديم الخدمات الخيرية للمجتمع المحلي، حيث يتم تكوين هذه المنظمات من خلال مجموعة من المتطوعين الذين يعملون ضمن تجمعات بشرية تعاونية تهدف هذه التجمعات إلى تكوين المنظمات غير الحكومية من خلال الهياكل التنظيمية للمنظمة والخطط والبرامج التي تعمل بها، ويتم تقديم الخدمات المجتمعية المختلفة وفقاً لها

للفئات المستهدفة بشكل طوعي غير هادف للربح في ضوء مجموعة التشريعات المنظمة لمزاولة هذا العمل بشكل قانوني مع الالتزام بمبادئ الشفافية والرقابة الفعالة لضمان تنفيذ المشاريع والأنشطة بالشكل الأمثل الذي يساهم في المصلحة العامة للفئات المستهدفة بشكل خاص، وللمجتمع بشكل عام (النجار، 2010).

وفي سياق تكوينها، فإن المنظمات غير الحكومية تتسم بشكل عام بطابع ديمقراطي تنموي حيث تقوم هذه المنظمات بأداء دور كبير في عملية التنمية المجتمعية ومساندة المؤسسات الحكومية من خلال تقديم خدمات متنوعة للمجتمع؛ ما عزز إطلاق مصطلح (حكومة الظل) أو الحكومة الشعبية عليها، وذلك بسبب صلاحياتها التي تمكنها من تقديم الكثير الخدمات المتنوعة للمجتمع المحلي من خلال العديد من المشاريع والأنشطة التي تخدم شرائح كبيرة في المجتمع على جميع المستويات سواء كان أسرة أو مجتمعاً؛ من أجل تحقيق الرفاه الاجتماعي للمواطنين بشكل عام، وتخفيف الظروف الصعبة التي يمر بها المواطنين (الشوا، 2020)، وبالنسبة لفلسطين فقد نشط عمل المنظمات غير الحكومية فيها بسبب رضوخها تحت وطأة الاحتلال منذ الانتداب البريطاني عام 1917م مروراً بالاحتلال الإسرائيلي لفلسطين عام 1948م وصولاً إلى هذه الآونة؛ ما زاد من أهميتها، وجعلها تسجل دوراً تاريخياً كبيراً في نضال الشعب الفلسطيني؛ إذ استطاعت هذه المنظمات الحفاظ على الهوية الفلسطينية في ظل الكثير من المعوقات والتحديات التي تواجهها الدولة الفلسطينية من خلال تقديم العديد من الأنشطة والمشاريع التي تساهم في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني، وتتميته في العديد من المجالات الاقتصادية والمجتمعية والسياسية (المزين، 2012).

وتعرف (الفعاوي، 2017) المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات غير ربحية تعمل في مجالات مختلفة مجتمعية وثقافية وخدماتية وصحية وتعليمية والبيئية دون تمييز أو تحييد على أساس جنسي أو عرقي أو ديني.

ويعرفها (ملحم، 2017) بأنها منظمات تتسم بالعمل التطوعي وبالاستقلال الإداري عن مؤسسات الدولة، وغير هادفة للربح، وتقدم العديد من الأنشطة في مختلف المجالات الخيرية والتنمية.

بينما يعرفها (القراز، 2008) بأنها منظمات غير حكومية تعمل على تحسين المستوى المعيشي لجميع فئات المجتمع من خلال تقديم الخدمات المتنوعة للمجتمع المحلي، وتفعيل المشاركة الأفراد في عمليات التنمية المحلية.

وتعرفها الباحثة بأنها عبارة عن منظمات غير حكومية مستقلة وغير هادفة للربح تتسم بالعمل التطوعي الخيري، وتهدف للمساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية المحلية من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات في مختلف المجالات الحياتية والمجتمعية.

### 3.3.2. أهداف المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:

تعمل المنظمات غير الحكومية على تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل في النقاط الآتية بحسب (ياغي، 2017):

- 1- تطوير المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، وتعزيز دورها الريادي في المجتمع الفلسطيني والرقى بها.
- 2- تطوير العلاقة وترسيخ التعاون بين المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، وتعزيز التنسيق المتبادل بينها وبين الشبكات والأطراف الفلسطينية الأخرى ذات العلاقة.
- 3- المساهمة في تحقيق التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية الفلسطينية.
- 4- المساهمة في الحفاظ على الحريات العامة والتراث الفلسطيني، وتحقيق العدالة الاجتماعية.
- 5- التأثير في الرأي العام وتعزيز التقبيل العام حول الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والمدنية والصحة والتعليم.
- 6- الحفاظ على مبادئ حقوق الانسان بما ينسجم مع القيم والأعراف الديمقراطية.
- 7- إنصاف المرأة وتحقيق المساواة، والحد من التمييز العنصري، وتفعيل مشاركة المرأة في القطاعات المجتمعية المختلفة.
- 8- تطوير وتحسين إمكانيات المنظمات الأهلية الفلسطينية والكادر العامل لديها من أجل النهوض بها على جميع المستويات الهيكلية والإدارية والمالية.

وتستنتج الباحثة مما سبق الخصائص الآتية للمنظمات غير الحكومية:

- 1- تتسم المنظمات غير الحكومية بأنها عبارة عن تنظيمات غير ربحية مستقلة عن الحكومة.
- 2- تتسم المنظمات غير الحكومية بهدفها الرئيس الذي يتمثل في تقديم مجموعة من الخدمات المجتمعية من أجل تلبية احتياجات المجتمع المحلي وتحقيق الرفاهية المجتمعية.
- 3- تتسم المنظمات غير الحكومية بأنها تتمتع بقوة وجودها على أرض الواقع في المجتمع من النظام الأساسي التي تسمح لها بإقرار التشريعات والقوانين واللوائح التي تعمل وفقاً.

4- تتسم المنظمات غير الحكومية بتصميم الهيكل التنظيمي لها، الذي يبدأ من الجمعية العمومية كأعلى سلطة، ثم مجلس الإدارة واللجان التي تتبثق عنه، ومن ثم يأتي جسم الجهاز الإداري والفني الذي يُقدم الخدمات المتنوعة للمجتمع المحلي.

5- تتسم المنظمات غير الحكومية بسعيها نحو تطوير العمل التنظيمي، وصقل مهارات الموظفين، وتوسيع مستوى المعارف.

6- تتسم المنظمات غير الحكومية بالمرونة الكافية التي تسمح لها بتعديل أنظمتها وقواعدها وفق التغيرات والمستجدات التي قد تطرأ في المجتمع المحيط.

**وتستخلص الباحثة في سياق ما سبق أن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية ساهمت بشكل كبير في دعم صمود المجتمع الفلسطيني، كما نجحت في إقامة علاقات تعاونية فيما بينها، وفيما بينها وبين المؤسسات الحكومية ومختلف الأطراف السياسية الفلسطينية والاتحادات المهنية؛ بهدف تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمجتمع الفلسطيني، والمساهمة في إقامة الدولة الفلسطينية على أساس ترسيخ مبادئ الديمقراطية والعدالة الاجتماعية وسيادة القانون، والتسامح، وضمان احترام حقوق الإنسان.**

#### **إحصائية بعدد المنظمات غير الحكومية:**

بلغ عدد المنظمات غير الحكومية في فلسطين 4616 منظمة، بواقع (42% في الضفة الغربية، 31% في قطاع غزة، 14% في خارج فلسطين، 11% في القدس المحتلة، 2% في الأراضي المحتلة (48)، حوالي 57% من هذه المنظمات تعمل فقط في نطاق منطقة محصورة جغرافياً، مثل قرية واحدة، أو مدينة واحدة في نطاقها الجغرافي، بينما تعمل نحو 43% منظمة أخرى ضمن منطقة جغرافية بأكملها أو في كل أنحاء الأراضي الفلسطينية، ويمكن تصنيف ما يقرب من 60% من هذه المنظمات على أنها منظمات "قاعدية" أو منظمات تُصنف على أنها مجموعات ذات "مساعدة ذاتية" أنشأها مجموعة من الأفراد الراغبين في حل المشاكل التي تواجه مجتمعاتهم المحلية وتحسين أوضاع مجتمعاتهم. (وزارة الداخلية، 2020)

وتتنوع القطاعات ومجالات النشاط الفاعلة بها المنظمات على النحو التالي: مؤسسات التعليم، مؤسسات المرأة، المنظمات الاجتماعية، المنظمات الطبية، المنظمات الثقافية، مؤسسات حقوق الانسان، المنظمات النقابية، المنظمات الزراعية، مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة، مؤسسات الطفولة والارشاد الاسري، المنظمات العمالية، المنظمات الشبابية والرياضة، مؤسسات الاعلام،

مؤسسات العلاقات الخارجية، مؤسسات الاسرى والمحررين، مؤسسات النقل والمواصلات، المنظمات البيئية، مؤسسات البنية التحتية، المنظمات الدينية، مؤسسات اللاجئين، مؤسسات السياحة والآثار.

### التوزيع العددي والقطاعي للمنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية:

تنتشر المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية: (الشمال وغزة والوسطى وخانيونس ورفح) وتتنوع برامجها وأنشطتها وأهدافها حسب طبيعة عملها حيث بلغ العدد الاجمالي للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المسجلة في وزارة الداخلية حسب احصائية 2020, نحو (1031) منظمة

ويوضح الجدول التالي عدد المنظمات غير الحكومية:

جدول 1.2: عدد المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية.

الرقم	اسم المحافظة	عدد المنظمات غير الحكومية
1.	شمال غزة	169
2.	غزة	547
3.	الوسطى	95
4.	خانيونس	135
5.	رفح	85
	المجموع	1031

المصدر: دائرة الأبحاث والدراسات في الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية (2020).

وتستنتج الباحثة من الجدول السابق أن النصيب الأكبر من حيث العدد يتركز في محافظة غزة ويليها محافظة الشمال ثم خانيونس والوسطى وأخيراً رفح.

جدول 2.2: عدد المنظمات غير الحكومية بحسب قطاع العمل.

العدد	قطاع العمل	العدد	قطاع العمل
17	حقوق الانسان	18	النقابي
49	الزراعي	71	الطبي
478	الاجتماعي	14	البيئي
4	جمعيات الإخوة	24	جمعيات أجنبية
6	الإصلاح وشؤون العشائر	44	الشباب والرياضة
7	الأشغال العامة والإسكان	35	التعليم
6	النقل والمواصلات	5	التعليم العالي
8	الأقتصادي	5	السياحة والآثار
9	الإعلام	66	الثقافي
5	الأسرى والمحربين	38	أصحاب ذوي الاحتياجات الخاصة
2	البنية التحتية	69	المرأة
27	الطفولة	11	جمعيات دينية
4	العمال	4	جمعيات العلاقات الخارجية
1	اللاجئين	1	القدس
		1	المسنين
<b>1031</b>		<b>المجموع</b>	



## 4.2 المبحث الرابع/ الدراسات السابقة

### 1.4.2. مقدمة:

تستعرض الباحثة مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومتغيريها المستقل والتابع، حيث تمثل المتغير المستقل بممارسات (MEAL) وأبعاده في الدراسة التي تمثلت في: (المراقبة، التقييم، المساءلة، التعلم) بالإضافة إلى أبعاد التميز المؤسسي التي تتمثل في: (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي)، وذلك بعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الزيارة الميدانية التي نفذتها للمكتبات والجامعات والبحث في المواقع الإلكترونية، حيث توصلت الباحثة إلى مجموعة من الدراسات عددها (20) دراسة مقسمة إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية، مرتبة بحسب التاريخ من الأحدث إلى الأقدم، كما تم الأخذ بعين الاعتبار محاور الدراسة، حيث تم استعراض الدراسات السابقة وفق محورين، بالإضافة إلى التعقيب على الدراسات السابقة، وإظهار الفجوة البحثية، وأيضاً تسليط الضوء ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### 2.4.2. الدراسات التي تناولت المحور الأول/ ممارسات (MEAL):

#### 1.2.4.2. الدراسات المحلية:

1- دراسة (أبو جهل، 2019)، بعنوان: أثر تطبيق معايير التقييم على استدامة التمويل في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة "دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير تقييم المشاريع، والتي تتمثل في الأبعاد الآتية: (الملاءمة، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة) على استدامة التمويل للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (130) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية (مدير تنفيذي، مدير مشروع، منسق مشروع)

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود أثر إيجابي لتطبيق معايير تقييم المشاريع على استدامة التمويل في قطاع غزة بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي كبير لفاعلية معيار

الاستدامة، ثم الأثر، ومن ثم الفاعلية والكفاءة، وأخيراً جاء معيار الملاءمة مما يوضح وجود أحد جوانب الضعف في ملائمة المشاريع المنفذة لتلبية احتياجات الفئات المستهدفة على استدامة التمويل في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: التوصية بضرورة التزام المؤسسات الأهلية بمعايير تقييم المشاريع، وجعلها جزءاً من ثقافة المؤسسة من أجل تعزيز حصولها على التمويل، بالإضافة إلى توصية المؤسسات المانحة بضرورة منح فرص تمويلية متوازنة لجميع المؤسسات الأهلية كل حسب مجال عملها.

## 2- دراسة (عقل، 2015)، بعنوان: تقييم إدارة مشاريع المنح الصغيرة غير المستردة الممولة من برنامج تمكين الأسر المحرومة اقتصادياً (DEEP) في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم إدارة مشاريع المنح الصغيرة غير المستردة الممولة من برنامج تمكين الأسر المحرومة اقتصادياً (DEEP) في قطاع غزة، حيث اعتمدت الدراسة على الأبعاد الآتية (الاستدامة، الفاعلية، السياق، المدخلات) في تقييم إدارة مشاريع المنح الصغيرة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأسر المستفيدة من برامج المنح الصغيرة غير المستردة (DEEP)، والمسجلين في سجلات وزارة الشؤون الاجتماعية والبالغ عددهم (581)، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (230) مستفيد كما تم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تقييم (الاستدامة، الفاعلية، السياق، المدخلات) حول تقييم إدارة مشاريع المنح الصغيرة غير المستردة الممولة من برنامج تمكين الأسر الفلسطينية المحرومة اقتصادياً (DEEP) جاء بدرجة عالية، في حين جاءت عملية (تنفيذ المشروع، وقابلية نقل نجاح المشروع، التقرير التجميعي للمشروع).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة المحافظة على مستوى عالٍ من تقييم المشاريع لرصد مستوى نجاحها من خلال المتابعة المستمرة، بالإضافة إلى التوصية بضرورة إخضاع القائمين على برنامج ديب وطواقم المؤسسات المنفذة له لبرامج تدريبية لبناء قدراتهم، وإعادة تأهيلهم حتى يكون لهم القدرة المهنية على مساعدة منفي المشاريع على تعزيز نجاحها.

### 3-دراسة (سلامة، 2013)، بعنوان: دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين، والتعرف على سبل تطوير المساءلة من أجل تحسين الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية بالإضافة إلى المقابلة مع مدراء الدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من (205) مديراً ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أنّ مستوى الموافقة حول دور المساءلة بأبعادها في الدراسة والتي تمثلت في: (المساءلة لتحسين التخطيط، المساءلة لتحسين الانضباط الوظيفي، المساءلة لتحسين التقييم والمساءلة لتحسين الإدارة الصفية) في تحسين أداء الموظفين جاء مرتفعاً بنسبة (82.2%).

وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة تفويض المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس بهدف رفع مستوى كفاءتهم في تنفيذ المساءلة، بالإضافة إلى التوصية بضرورة أن يعتمد المديرين على خطة واضحة للمتابعة والمساءلة لجميع العاملين.

### 4-دراسة (أبو بكر، 2010)، بعنوان: دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها، وآفاق تعزيزها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول دور الرقابة الإدارية بأبعادها في الدراسة: (الهيكل تنظيمي، استدامة عمل دائرة الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحقيق الكفاءة والفاعلية، الأدوات الرقابية، آفاق تعزيز الرقابة) في تحسين الأداء وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود دور فعال للرقابة الإدارية في تحسين جودة الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديمغرافية باستثناء متغير التخصص الجامعي، وعمر المنظمة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: التوصية بضرورة اهتمام منظمات المجتمع المدني بتشكيل هيكل تنظيمي قوي وسليم يدعم تحديد الواجبات الوظيفية في جميع مستويات المنظمة، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية للرقابة، وتعزيز مساهمتها في تحسين جودة القرارات المنبثقة عن المنظمة.

#### 5- دراسة (حماد، 2010) بعنوان: تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة خصيصاً لجمع البيانات اعتماداً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع (مقياس الارتباط، مقياس الكفاءة، مقياس الفاعلية، مقياس الأثر، ومقياس الاستدامة)، تم استخدام العينة العشوائية المنتظمة حيث تم توزيع (160) استبانة واسترداد 145، أي ما نسبته 90.6%.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أنه يتم تقييم المشاريع اعتماداً على مقياس الارتباط بنسبة 73.9 % ، ومقياس الكفاءة بنسبة 69.16%، ومقياس الفاعلية بنسبة 68.23 % ، ومقياس الأثر بنسبة 70.93 % ، ومقياس الاستدامة بنسبة 69.34%.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة مراعاة إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية، تعزيز مقياس الارتباط، والاهتمام بشكل أكبر بمقياس الكفاءة من أجل تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها، والتركيز على مقياس الفاعلية من أجل تحقيق جميع أهداف المشاريع المخطط لها، وتحقيق التنمية للفئات المستهدفة، وزيادة الاهتمام بمقياس الأثر من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز مقياس الاستدامة.

#### 2.2.4.2. الدراسات العربية:

1- دراسة (أحمد، 2016)، بعنوان: استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية - اختبار الدور الوسيط للتعليم التنظيمي - (دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية التطوير التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى تطوير الاستبانة، واستخدامها كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم الاعتماد على عينة عشوائية قوامها (357) من العاملين في شركات الأدوية، وتم استرداد (280) استبانة بنسبة استرداد بلغت (78%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم، التقييم، النشر، والتعزيز) على الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، قيادة السوق، والمسؤولية الاجتماعية)، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها مجتمعة على التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، تعلم الفريق، التمكين، والقيادة الاستراتيجية)، وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية.

وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة أن تعمل القيادات الإدارية في الشركات محلّ الدراسة على توفير بيئة التعلم التنظيمي؛ لكي يتوفر للعاملين وبشكل مستمر المعلومات الضرورية، بالإضافة إلى التوصية بضرورة توعية شركات الصناعات الدوائية الأردنية بأهمية تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي والتعلم التنظيمي من أجل تحسين الأداء.

## 2- دراسة (البغدادي وعودة، 2016)، بعنوان: كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية، (دراسة تطبيقية في مديرية مجاري محافظة القادسية).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية للوصول إلى أفضل الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء، وقد تم تطبيق دراسة الحالة على قطاع البلديات/ مديريات المجاري في محافظة القادسية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم تنفيذ المقابلات كأداة لجمع البيانات الأولية، بالإضافة إلى مراجعة الكتب والمنشورات والدوريات كأداة لجمع البيانات الثانوية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: ضعف دور قسم الرقابة الداخلية في مجال إعداد التقارير، بالإضافة إلى ضعف دور قسم الرقابة الداخلية على الوحدات الخاصة بمعالجة المياه الثقيلة والمختبرات، حيث تبين أنّ القسم لا ينفذ زيارات ميدانية تفتيشية لها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة قيام قسم الرقابة الداخلية بإعداد التقارير اللازمة الخاصة بأداء المديريات خلال الفترات الزمنية السابقة، ورفعها إلى الإدارة

العليا، بالإضافة إلى التوصية بضرورة اعتماد المعايير المحلية والدولية التي تتعلق بنظام الرقابة الداخلية، بهدف تطوير النظام الرقابي.

3-دراسة (الخالدي، 2012)، بعنوان: دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة، وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وتكون مجتمع الدراسة من (27) شركة صناعية، أمّا العينة فقد تكونت من (105) مديرين يعملون في الشركات المشمولة في الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود علاقة ارتباطية جيدة الخدمة، وتطوير ثقافة التميز، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين التعلم الوظيفي، وتطوير ثقافة التميز.

وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة الاهتمام بأبعاد جودة الخدمة، وذلك لعلاقتها الكبيرة بتطوير ثقافة التميز، بالإضافة إلى التوصية بضرورة الاهتمام بتطوير قدرات التعلم الوظيفي، وذلك لدورها الكبير في تعزيز ثقافة التميز في الشركات.

#### 3.2.4.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Elahi, 2020)، بعنوان:

### **MEAL: Understanding monitoring, evaluation, accountability and learning (MEAL) in developing contexts**

هدفت الدراسة إلى البحث في موضوع ممارسات (MEAL)، وذلك من أجل توضيح الغموض حول هذا الموضوع، حيث بدأت وكالات التنمية حديثاً باستخدام ممارسات (MEAL) عوضاً عن استخدام المراقبة والتقييم سابقاً، حيث تقوم هذه الدراسة باستعراض المتغيرات الأربعة لممارسات (MEAL)، والتي تتمثل في: (المراقبة، التقييم، المساءلة، التعلم) وفعاليتها في تحسين أداء البرنامج، أو المشروع وتحسين الرؤية المستقبلية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن كل مكون من مكونات ممارسات (MEAL) مبني على جميع المكونات الأخرى، بالإضافة إلى أن التزام المنظمات بممارسات (MEAL) تؤدي إلى توفير مجموعة متكاملة من المعلومات لأصحاب المصلحة من أجل إجراء التحسينات اللازمة على المشاريع.

وخلصت إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة تعزيز عملية المراقبة من أجل توفير البيانات اللازمة لعملية التقييم وتفعيل المساءلة؛ بهدف اتخاذ إجراءات لتصحيح المسار، وتحسين التعلم من خلال إجراء التغييرات اللازمة للتكيفية للمستقبل على مستوى البرامج والمشاريع.

### 3.4.2. الدراسات التي تناولت المحور الثاني/ التميز المؤسسي.

#### 1.3.4.2. الدراسات المحلية:

1- دراسة (أبو نبرة، 2018)، بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، حيث تناولت الباحثة أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات، وتناول أبعاد التميز المؤسسي المتمثلة بالتميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة القدس، والبالغ عددهم (474)، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، حيث تكونت عينة الدراسة من (217) من أعضاء الهيئة الأكاديمية؛ وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات إضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة حيث إنَّ رأس المال البشري يساهم بدرجة أكبر في رأس المال الفكري لدى الجامعة، يليه رأس المال الهيكلي، بالإضافة إلى أن التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث إنَّ التميز القيادي يساهم بدرجة أكبر في التميز المؤسسي، يليه التميز البشري، ثم التميز الخدماتي.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة أن تسعى الجامعة لبلورة رسالتها ورؤيتها، ومنظومة قيمها بقيم التميز المؤسسي، بالإضافة إلى ضرورة وضع موازنة خاصة لتدريب وتطوير أداء العاملين فيها.

## 2- دراسة (اللوح وأبو حجير، 2018)، بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني - كلية فلسطين التقنية نموذجًا.

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، وذلك بالتطبيق على كلية فلسطين التقنية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (177) موظفًا وموظفةً يعملون في كلية فلسطين التقنية، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: مستوى القيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي مرتفع مقداره (76.138)، وقد جاء مستوى التميز المؤسسي بنسبة مرتفعة أيضًا بلغت (76.32)، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وعدم وجود فروق في وجهات نظر المبحوثين تعزى لمتغيرات الديمغرافية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة تعزيز القيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين التقنية من خلال الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، بالإضافة إلى التوصية بضرورة العمل على تطوير الأكاديميين والعاملين وتوفير الوسائل التكنولوجية بهدف تحقيق التميز المؤسسي.

## 3- دراسة (أبو عودة، 2018) بعنوان " أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء المجالس، وأعضاء مجالس الإدارة، والمدراء التنفيذيين، ورؤساء الأقسام في منظمات المجتمع المدني العامة في قطاع غزة لجميع منظمات المجتمع المدني، والتي يزيد رأس مالها عن 50000 دولار سنويًا، وعددها



147 منظمة، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المحافظة، حيث تم توزيع 300 استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 255 استبانة استخدمت لأغراض التحليل، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الأجور والمكافآت العادلة والاستقرار الوظيفي والتقدم والترقي الوظيفي وبرامج التدريب والتكنولوجيا المستخدمة) وتحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى وجود أثر لكل من (المشاركة في اتخاذ القرار وبرامج التدريب والتكنولوجيا المستخدمة والأجور والمكافآت العادلة) على التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة العمل على تشكيل نقابة خاصة للعاملين بمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة من أجل المساهمة في معالجة قضاياهم، وخاصة قضية الأمان والاستقرار الوظيفي، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات بما يعزز من ولاءهم للمنظمة.

#### 4- دراسة (اللوح، 2017) بعنوان " أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة: موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين"

هدفت الدراسة للتعرف على أثر العوامل الريادية ممثلة في (الثقافة الريادية والمبادرة والإبداع والابتكار، المرونة الهيكلية) في تحقيق التميز لدى شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات الوساطة المالية في فلسطين، والبالغ عددهم 133 موظفًا، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات الأولية؛ إذ تم توزيع 133 استبانة، وتم استرداد 69 منها، وقد استخدمت لأغراض التحليل، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستوى مرتفع لتصورات العاملين حول كل من العوامل الريادية والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لكل من (المرونة الهيكلية، المبادرة) على التميز المؤسسي لدى شركات الوساطة للأوراق المالية العاملة في فلسطين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة تعزيز وترسيخ الثقافة الريادية في شركات الوساطة للأوراق المالية من خلال زيادة الوعي بأهمية أعمال العاملين، ومنح الحوافز للعاملين المتفوقين بالأداء، وتشجيع ثقافة المجازفة في ريادة الأعمال، بالإضافة إلى التوصية بضرورة توعية العاملين بشركات الوساطة بأهمية الابتكار والإبداع في خلق شخصية ريادية تساهم في العمل.

#### 5-دراسة (صافي، 2017)، بعنوان: دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، بالإضافة إلى التعريف بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأبعاده ومفهوم وخصائص الميزة التنافسية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين الفلسطينية السبع، كما تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من الإدارة العليا لشركات التأمين، وتم الاعتماد على تحليل النسب المالية وغير المالية المعلن عنها في التقارير السنوية لآخر ثلاث سنوات مالية لشركات التأمين السبع.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن شركات التأمين الفلسطينية تهتم بتحقيق الميزة التنافسية من أجل زيادة حصتها وقيمتها السوقية وأرباحها، بالإضافة إلى ان شركات التأمين الفلسطينية تعتمد التنوع في استخدام استراتيجياتها لتحقيق الميزة التنافسية، وتلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الفلسطينية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة تبني شركات التأمين لبطاقة الأداء المتوازن كأسلوب إداري شامل لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها وتميزها، بالإضافة إلى التوصية بضرورة إبداء المزيد من الاهتمام من قبل شركات التأمين نحو مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية ورعاية فئات المجتمع الهشة.

#### 2.3.4.2. الدراسات العربية:

1- دراسة (محمد وعبد القادر، 2019) بعنوان " أثر تطبيق معايير التميز المؤسسي (EFQM) على جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان خلال الفترة 2007-2016".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق معايير التميز المؤسسي في مؤسسة البصر الخيرية العالمية على زيادة الإقبال على الخدمات التي تقدمها المؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من المدراء ذوي الاختصاص بتطبيق معايير التميز المؤسسي بمسمايتهم المختلفة التي شملت مدير الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات، ومدير الجودة، ومدير مستشفى مكة كسلا وهو المدير السابق للجودة بالمؤسسة؛ وعليه فقد بلغ عدد المقابلات (3)، كما اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الثانوية والأولية في جمع البيانات، وتمثلت مصادر البيانات الثانوية بالأدبيات المنشورة حول الموضوع البحثي، والتي شملت مراجعة سجلات المؤسسة المتنوعة المرتبطة بالأداء الإداري، وكذلك آراء المستفيدين من خلال صناديق الشكاوي، والبيانات الخاصة بالشراكات المتنوعة للمؤسسة، بالإضافة إلى التقارير الخاصة بإدارة الموارد والعمليات الخاصة بالمؤسسة، والأدبيات العلمية المنشورة حول الأطر النظرية لنموذج التميز المؤسسي الأوروبي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن قيادة المؤسسة تتبنى سياسة التغيير من خلال التخطيط المستمر، ومراجعة استراتيجياتها، كما تهتم المؤسسة بإدارة العمليات بمؤسسة التي تعدّ أساساً مهماً للتميز المؤسسي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام إدارة المؤسسة بجوائز البصر للأداء المتميز داخلياً، وتصميم منهجيات تتسم بالإبداع، بالإضافة إلى ضرورة قيام إدارة الجودة بمراجعة التغذية المرتدة من المرضى، والاستجابة لمتطلباتهم بشكل فوري.

2- دراسة (خضير، 2017)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر.

هدفت الدراسة للبحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي للشركات العاملة في المجال السياحي بمصر، بالإضافة إلى تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً

على تحقيق التميز المؤسسي في هذه الشركات. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات السياحية المصنفة في الدرجة الأولى بمصر، حيث تكونت عينة الدراسة من (100) موظف من العاملين في الإدارة العليا في تلك الشركات، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات إضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى أن أكثر أبعاد التميز المؤسسي التي كان للتخطيط الاستراتيجي ارتباطاً قوياً بها هي أبعاد (القيادة والسياسات، والاستراتيجيات، والأداء، والعمليات، والموارد، ورضا العملاء).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة وضع خطط تنفيذية سليمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية مع تفعيل نظم المتابعة والتقييم المرحلي من أجل ضمان التطبيق الجيد للاستراتيجيات، بالإضافة إلى التوصية بضرورة اهتمام الشركات السياحية بالموارد البشري، وتنميته، وتعظيم مشاركته في وضع السياسات، واتخاذ القرارات اتساقاً مع المناهج الإدارية الحديثة في الإدارة، والتي تقوم على تمكين العاملين، وتعظيم اللامركزية الإدارية من أجل الوصول للتميز المؤسسي.

### 3- دراسة (بوزوين وبلمهدي، 2017)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المؤسسات المتوسطة الجزائرية على ممارسات إدارات مواردها البشرية في بناء واستدامة المزايا التنافسية لها، بالإضافة إلى التعرف على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية في هذه المؤسسات. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين في المؤسسات بولاية سطيف بالجزائر، كما تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن إدارة الموارد البشرية تعدّ من الإدارات المهمة والحيوية في المؤسسات؛ لما لها من بُعد استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى أن توفر أبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة يشير إلى امتلاك هذه المؤسسات لمزايا تنافسية، كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي وملحوس في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات.

وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة العمل على تعزيز قدرة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات وضمان تكيف استراتيجيتها الموارد البشرية بحسب استراتيجية المؤسسة، والتوصية بضرورة العمل على تعزيز الثقة المتبادلة والعلاقات القوية بين العاملين والإدارة، وتحقيق العدالة والمساواة، والاهتمام بتحفيز العاملين لتعزيز الرضا الوظيفي من أجل الوصول إلى التميز المؤسسي.

#### 4-دراسة (السهلي، 2017)، بعنوان: دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في الرياض، وذلك من أجل تقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (752) مشرفة تربوية من مكاتب الإشراف التربوي في الرياض، وتم استخدام أسلوب العينة القصدية، حيث تكونت عينة الدراسة من (70) مشرفة تربوية، كما تم تصميم الاستبانة واستخدامها كأداة لجمع البيانات الأولية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد المنظمة المتعلمة كانت مرتفعة، حيث تسعى المشرفات باستمرار لمعرفة كل ما هو جديد في مجال تخصصاتهن، وأن مكاتب الإشراف التربوي تشجع المشرفات التربويات على التعلم المستمر، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة إجراء دراسات وصفية حول متغيرات المنظمة المتعلمة وعلاقتها بمفاهيم إدارية أخرى وضرورة أن تتبنى مكاتب الإشراف التربوي خطة استراتيجية خاصة بإدخال مفهوم المنظمة المتعلمة في المدرسة من أجل نشر مفهوم التعلم المستدام.

1- دراسة (Larsen, 2019)، بعنوان:

**Managing the complexity of centers of excellence: accommodating diversity in institutional logics.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيف يمكن لمراكز التميز (CoE) أن تساهم في تمييز الملامح الاستراتيجية للجامعات، بالإضافة إلى معرفة دور مراكز البحث في تنظيم الأنشطة البحثية في مؤسسات التعليم العالي (HEIs)؛ من أجل استهداف كل من التميز والتحديات المجتمعية من خلال البحث المواضيعي المركز، وبالتالي التعرف على مدى مساهمتها في تمييز الملامح الاستراتيجية للجامعات. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من البرامج الخاصة بمراكز التميز في السويد واليابان.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المهام المتناقضة لمؤسسات التعليم العالي يتم استيعابها من خلال المنطق المزدوج لهذه المراكز فيما يتعلق بالاستقلالية والتعاون الصناعي، كما أظهرت النتائج أن التمويل طويل الأجل يمنح هذه المراكز المرونة لوضع جدول الأعمال، والتركيز على أنشطتها الأساسية الاستراتيجية، بالإضافة إلى أن مراكز التميز ساهمت في تطوير استراتيجيات للتعامل مع المعضلات الناشئة عن نماذج التقييم، حيث ظهرت أهمية التميز بشكل واضح في علاقاتها التعاونية مع الصناعة والحكومة والجامعات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة العمل على تعزيز نظام تمويل عالي التنافسية؛ من أجل التأثير بشكل أكبر على البيئة التنظيمية وتعزيز المنطق التنافسي.

2- دراسة (Bhat & Shah, 2015)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للتميز المؤسسي منهج لتطوير أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي.

**Strategic Planning for Institutional Excellence An approach for Faculty Development in Higher Education.**

هدفت الدراسة لتحديد أثر التفكير المؤسسي الاستراتيجي على تعزيز التميز المؤسسي كأداة يمكن تطبيقها لتطوير الكليات ومؤسسات التعليم العالي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، وذلك بالاعتماد على المصادر الثانوية لجمع البيانات التي شملت الكتب والدراسات والأدبيات المنشورة حول الموضوع البحثي التي استخدمت لتكوين إطارها الفكري.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن التوجه الاستراتيجي المستند إلى التفكير الاستراتيجي يُسهم إيجاباً في تعزيز تفوق المؤسسات التعليمية وأن برامج تطوير أعضاء هيئة التدريس ترتبط إيجابياً بالتميز المؤسسي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها التوصية بضرورة استبدال التقنيات القديمة بالابتكار والتحديث المستمر حتى تستطيع مؤسسات التعليم العالي من المنافسة والتفوق في ظل البيئة المتغيرة؛ لذا يجب أن تتضمن التوجُّهات الاستراتيجية برامج لتطوير أعضاء هيئة التدريس، على أن تركز تلك البرامج على فهم أعضاء المؤسسة بوضوح دور التعليم والتعلم في تلك المؤسسة والتوصية بضرورة وضع الأهداف للتعليم والتعلم، ووصف الاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف؛ إذ إن تحديد الاستراتيجيات والمناهج بوضوح تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وبهذه الطريقة تُسهم المنظمة في التطوير المهني المستقبلي لأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي تعزيز تميزها المؤسسي.

#### 4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة وفق المحاور التي تناولت المتغير المستقل، والذي تمثل في ممارسات (MEAL) بأبعاده: (المراقبة، التقييم، المساءلة، التعلم) والمتغير التابع الذي تمثل في التميز المؤسسي بأبعاده: (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي)، فقد ظهرت مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يأتي:

- 1- ساعدت الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وتصميم أبعاد المتغيرات بشكل علمي سليم؛ ما ساهم في تطوير الدراسة وبنائها على أساس علمي منهجي صحيح.
- 2- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد المنهجية الملائمة لطبيعة الدراسة الحالية حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته هذا المنهج لطبيعة الدراسة؛ ما يسهل قياس العلاقة بين المتغيرين بشكل سليم يخدم مصلحة البحث العلمي.
- 3- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد الإطار العام للدراسة الحالية، وتصميم هيكليتها وتقسيماتها.
- 4- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة.
- 5- ساعدت الدراسات السابقة في تصميم أدوات جمع البيانات الأولية والثانوية الخاصة بهذه الدراسة، حيث تمثلت أداة جمع البيانات الأولية بالاستبانة والمقابلة، وتم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
- 6- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد برنامج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية.

7- ساهمت الدراسات السابقة في توضيح آلية مناقشة النتائج والخروج بتوصيات علمية وعملية للدراسة الحالية، تخدم البحث العلمي بشكل عام، والمنظمات غير الحكومية بشكل خاص.

#### 5.4.2. مدى الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- 1- تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على البحث في المتغيرات ذات العلاقة بموضوعي ممارسات (MEAL) والتميز المؤسسي والربط بينهما من أجل معرفة مدى العلاقة بينهما، وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية.
- 2- تعدُّ الدراسة الحالية من أوائل الدراسات على حد علم الباحثة التي بحثت في موضوع ممارسات (MEAL) وذلك لحدائثة هذا الموضوع.

#### 6.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تعدُّ من بواكير الدراسات التي تبحث في موضوع ممارسات (MEAL) على المستوى المحلي على حد علم الباحثة، وتسعى للربط بينه وبين التميز المؤسسي، وذلك لمعرفة وتحديد دور ممارسات (MEAL) في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والذي يعدُّ من المواضيع التي لديها نقص في مجال البحث على المستوى الفلسطيني -على حد علم الباحثة-.
- 2- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تستخدم أداتين لجمع البيانات الأولية؛ وهما الاستبانة والمقابلة، وذلك من أجل تعزيز مصداقية النتائج.



## 7.4.2. الفجوة البحثية:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية
استهدفت الدراسة الحالية المحافظات الجنوبية الفلسطينية بالتحديد.	استهدف الدراسات السابقة فلسطين والدول العربية والدول الأجنبية.	الفجوة المكانية (المنطقة الجغرافية)
اعتمد الجزء النظري في الدراسة الحالية على استعراض وسرد المفاهيم ذات العلاقة بمتغيري الدراسة وخصائص كل منها، والتي تمثلت في ممارسات (MEAL) في المنظمات غير الحكومية بأبعاها في الدراسة بالإضافة إلى التميز المؤسسي لهذه المنظمات بأبعاده في الدراسة وذلك لتوضيح الجزء النظري للدراسة بحسب ما يلائم طبيعة وظرف عمل المنظمات غير الحكومية في المجتمع الفلسطيني.	سردت الدراسات السابقة التي تم استعراضها المحلية والعربية والأجنبية منها متغيري الدراسة ممارسات (MEAL) وأبعاها والتميز المؤسسي وأبعاده.	الفجوة النظرية
اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، واستخدمت الاستبانة كأداة أولية لجمع البيانات الأولية بالإضافة إلى تنفيذ المقابلة كما ركزت الدراسة على جمع المعلومات المختلطة (النوعية والكمية).	اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي باستثناء بعض الدراسات التي اعتمدت على المنهج الوصفي.	الفجوة المنهجية
استخدمت الدراسة الحالية برنامج SPSS لتحليل العلاقات ومعرفة التأثيرات بين المتغيرات.	اعتمدت معظم الدراسات السابقة على برنامج SPSS لتحليل البيانات باستثناء بعض الدراسات التي اعتمدت على المراجعة للأدبيات السابقة واستخلاص النتائج منها.	الفجوة التحليلية
تناولت الدراسة الحالية المفاهيم الخاصة بممارسات (MEAL) وربطت الالتزام بتطبيق هذه الممارسات في المنظمات غير الحكومية، وتحقيق التميز المؤسسي لها.	لم تتناول الدراسات السابقة مجملها الربط بين ممارسات (MEAL) والتميز المؤسسي بأبعادهما وإسقاط دراسة الحالة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، الدول العربية، أو الدول الأجنبية.	الفجوة المعرفية
طبقت الدراسة الحالية على المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بشكل خاص.	اختلف تطبيق الدراسات السابقة ما بين القطاعات العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.	الفجوة التطبيقية
أضافت الدراسة الحالية بعض المفاهيم الإجرائية والتعريفات في الإطار النظري.	تناولت الدراسات السابقة التأسيس العلمي للمفاهيم من المراجع العلمية والأدبيات السابقة.	الفجوة المفاهيمية

المصدر: جرد بواسطة الباحثة.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 1.3 مقدمة

يتوجّب على الباحثة في محاولتها لدراسة ممارسات MEAL وأثرها على التميّز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، أن تقوم بعرض وتوضيح الإجراءات المنهجية المتّبعة في القسم الميداني للدراسة، والضوابط والخطوات العلمية والعملية؛ حيث إنّ البحث العلمي المتين يقوم على أساس تحديد طبيعة الظاهرة وتفحصها والتعمّق في جوانبها وأبعادها، وكذلك التعرف على علاقاتها بالظواهر الأخرى التي تعدّ من جنس الظاهرة المدروسة، ولهذا يتوجب على الباحثة التطرّق لما هو أكثر من الافتراضات النظرية حول الظاهرة المدروسة، وتدعيم تلك الافتراضات النظرية بدراسة ميدانية للظاهرة قيد الدراسة، وذلك من خلال استخدام الأدوات البحثية المختلفة. وبناءً على ذلك، يأتي هذا الفصل من الدراسة والفصل الذي يليه بجميع الإجراءات الميدانية، والمنهجية الإحصائية الوصفية والتحليلية لنموذج الدراسة، وما يترتب عليها من مؤشرات وأرقام إحصائية لها دلالتها العلمية، حيث تعرض الباحثة في هذا الفصل والفصل الذي يليه الخطوات التي اتبعتها، والمتمثلة في تحديد ووصف المنهج البحثي الملائم لدراسة الظاهرة، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة، ووصف أداة الدراسة وتحديد محتواها، والعينة الاستطلاعية (التجريبية)، واختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، والاختبارات الإحصائية التي تمّ الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة.

### 2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأكثر استخداماً للموضوع البحثي المرتبط بدراسة الظواهر الإنسانية، وهو ما يتناسب مع موضوع الدراسة الذي يهدف إلى معرفة أثر ممارسات MEAL على التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتميز هذا المنهج بقدرته على الوصف الكيفي والكمي للظاهرة موضوع الدراسة، وهذا ما يرتبط بهدف الدراسة الرئيس (جعرون، 2021).

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون الإطار التطبيقي للدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وذلك للإجابة على هدف الدراسة الرئيس حول ممارسات (MEAL: المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، ويتمثل مجتمع الدراسة الذي يتوافق مع عنوان الدراسة المتعلق ب (MEAL) والتميز المؤسسي ب (28) منظمة وفقاً للمعايير التالية (عدد الموظفين في المنظمة يزيد عن 40 موظف، وجود وحدة "MEAL: المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم"، عمر المنظمة يزيد عن 10 سنوات، الموازنة تزيد عن مليون شيكل، المنظمة فاعلة ونشطة) (مرفق ملحق رقم 3 أعداد المنظمات حسب المعايير)، وبناءً على ذلك تم اختيار (28) منظمة بطريقة العينة القصدية "الغرضية" من أصل مجتمع الدراسة مكون من (893) منظمة حسب احصائيات صادرة عن الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية لعام 2021 وتم اختيار العينة القصدية بناءً على المعايير التي تم اتباعها في هذه الدراسة والذي تتوافق مع متطلبات عنوان الدراسة، وبلغ عدد الموظفين الذين يعملون في الإدارة العليا والوسطى (420) موظف، وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (بشمان، 2014) لتحديد حجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وذلك وفق الصيغة الموضحة أدناه.

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{\{(N - 1) * (d^2 \div z^2)\} + P(1 - P)}$$

حيث أن:

- n : حجم العينة المطلوب.
- N : حجم مجتمع البحث.
- P : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع تساوي 0.5.
- d : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.06.
- z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل لأن حجم عينة الدراسة المناسب (201) موظف، من أصل المجتمع المتاح (420) موظف، وتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة البالغ عددهم (201) عامل خلال الفترة ما بين 10 مارس حتى 24 مارس 2021 من خلال تصميم الاستبانة على جوجل درايف (استبانة الكترونية)، حيث تم استرداد (158) استبانة بنسبة استرداد (81.6%)، وتعتبر نسبة الاسترداد التي تزيد عن 40% و 50% مقبول ويمكن على الاعتماد عليها في تعميم نتائج الدراسة.

كما قامت الباحثة أيضاً بتنفيذ عدد (5) مقابلات مع مدراء المنظمات غير الحكومية؛ بهدف تعزيز موثوقية نتائج التحليل الإحصائي.

### العينة الاستطلاعية (التجريبية):

تمثل العينة الاستطلاعية إحدى أهم الركائز الرئيسية في تحليل البيانات، وذلك للتأكد من صلاحية الاستبانة المستخدمة في الدراسة من خلال معايير الصدق والثبات، حيث قامت الباحثة بأخذ عينة استطلاعية مكونة من (32) فرداً من مجتمع الدراسة المتاح، والذي يعدّ الخطوة الرئيسية قبل البدء بتوزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة الفعلي، وبعد توزيع الاستبانات على حجم العينة الاستطلاعية ممثلين بـ (71.9% من الذكور، 28.1% من الاناث)، تمّ التأكد من صلاحية الاستبانة من خلال (الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي، الصدق البنائي، ألفا كرونباخ والثبات المركب)، وبعد التأكد من الصلاحية؛ يُمكن للباحثة توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة الفعلي، حيث تعدّ العينة الاستطلاعية (التجريبية) داخل إطار مجتمع الدراسة المتاح، وذلك لتحقيق معايير صلاحية الاستبانة بدون حذف فقرات من أبعاد ومحاور الدراسة.

### خطوات بناء أداة الدراسة الاستبانة:

بعد مراجعة للأدبيات والدراسات السابقة بموضوع الدراسة، وجدت الباحثة بأن انصب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبانة، وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

- 1- الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك للاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد فقرات التي تقع تحت كل بعد او محور.
- 4- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم ).

### 4.3 محتوى أداة الدراسة

تكوّنت أداة الدراسة (الاستبانة) من قسمين رئيسيين، حيث يمثلُ القسم الأول البيانات الديمغرافية لمجتمع الدراسة المتمثلة بـ (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، بينما يمثل القسم الثاني بأبعاد ومحاور الدراسة الرئيسية، التي تكونت من الأساس النظري لتغطية جوانب الموضوع البحثي الخاص بدراسة ممارسات (MEAL: المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وأثرها في تحقيق التميّز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ولقد شملت هذه الاستبانة جميع متغيرات الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل (ممارسات MEAL) والمتغير التابع (التمييز المؤسسي)؛ إذ كوّنت "ممارسات MEAL" بأبعادها المتنوعة المتغير المستقل الذي تمّ قياسه من خلال (32) فقرةً موزعةً على أربعة أبعاد (المراقبة، التقييم، المساءلة، التعلم)، بينما يُكوّن "التمييز المؤسسي" المتغير التابع الذي تمّ قياسه من خلال (15) فقرة، وبذلك تصبح الاستبانة مكونةً من (48) فقرة، كما استندت الباحثة في تصميم أبعاد ومتغيرات الدراسة على الدراسات الآتية: والجدول (1.3) يوضح ذلك.

جدول 1.3: محتوى أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة.

عدد الفقرات	المتغيرات	الأبعاد	المحاور
8	مستقل	البعد الأول: المراقبة	المحور الأول
8		البعد الثاني: التقييم	
8		البعد الثالث: المساءلة	
8		البعد الرابع: التعلم	
32		المحور الأول ككل: ممارسات MEAL	
15	تابع	المحور الثاني: التميز المؤسسي	
48		الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا على الدراسات السابقة المذكورة محتوى أداة الدراسة.

### المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):

اعتمدت الباحثة في الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، والذي يعدُّ الأكثر استخدامًا في الظواهر الإنسانية، وتتمثل مستويات الإجابة في الدرجات، وتبدأ بالرقم (1) الذي يشير إلى مستويات من عدم الموافقة المرتفعة جدًا حول الفقرة أو البعد أو المحور، بينما الدرجة (2) فتُشير إلى عدم الموافقة، أمّا الدرجة (3) فتُعبّر عن الحيادية، في حين الدرجة (4) تشير إلى

الموافقة على الفقرة أو البعد أو المحور، وأخيرًا فإنَّ الدرجة (5) تعبر عن الموافقة بشدة من قبل المبحوث على الفقرة، ولتحديد مستوى الموافقة على كلِّ فقرة من الفقرات وكلِّ بُعد وكلِّ محور ضمن أداة الدراسة (الاستبانة)، يتم الاعتماد على استخدام قيمة الوسط الحسابي (ويتم حسابه من خلال مجموع الإجابات قسمة عدد المستجيبين) وقيمة الوزن النسبي (ويتم حسابه من خلال الوسط الحسابي قسمة 5 ضرب 100) والجدول (2.3) أدناه يوضح مستويات الموافقة استنادًا لخمسة مستويات (منخفض جدًا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدًا).

جدول 2.3: المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة).

مقياس ليكرت الخماسي	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
مستوى الموافقة	منخفض جدًا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدًا
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا لمقياس "ليكرت الخماسي".

### 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

#### 1.5.3 صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

يعدُّ صدق المحتوى الخطوة الأولى لقياس صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث يُشير صدق المحتوى إلى محتوى الأداة وشكلها، ومدى ملاءمة المحتوى وشموله للموضوع قيد الدراسة من خلال ملاءمة الفقرات مع متغيرات الدراسة، ولتحقيق صدق المحتوى؛ فإنَّ الباحثة لجأت إلى مجموعة من الخبراء والمختصين في الحقل الأكاديمي باعتبارهم الجهة الأقدر على الحكم المرتبط بالمحتوى العلمي للأداة، ويُطلق على هؤلاء الخبراء والمختصين بالمحكِّمين، ويمكن تقييم درجة صدق المحتوى للمقياس من خلال التوافق بين وجهات نظر المتخصصين "المحكِّمين" (أبو صافي، 2021). وبناءً على ذلك، قامت الباحثة بتصميم الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة للدراسة بشكلها الأوَّلي، حيث تم عرض الاستبانة على خبراء ومتخصصين بالمجال، وبلغ عددهم (11) خبير، وتم إجراء تحكيم الاستبانة وتعديل الأداة وفقًا لآرائهم وملاحظاتهم؛ وذلك للوصول إلى الاستبانة النهائية (الملحق رقم 1).

ولقد اعتمدت الباحثة في حساب نسبة صدق المحتوى معادلة لاوشي (Berteau, zait, 2013)، وتنصُ المعادلة على ما يأتي:

$$CVR = n-1/N$$

Content Validity Ratio (CVR): هي نسبة صدق المحتوى، n: عدد المحكمين الذين يعتبرون البند أو الفقرة أساسية، N: مجموعة المحكمين.

ومن خلال نتائج المعادلة، بلغت نسبة الصدق (ممارسات MEAL = 0.92، التميز المؤسسي = 0.93)، وتشير هذه النتائج إلى وجود صدق محتوى، وذلك بناءً على أن نتيجة المعيار أكبر من 0.60 وهذا يؤكد أن الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2.5.3. صدق الاتساق الداخلي:

#### 1.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي ل فقرات البعد الأول: المراقبة:

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لفقرات البعد الأول "المراقبة" بين متوسط فقرات البعد والمتوسط العام للبعد نفسه؛ حيث بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة السابعة التي تنص على: "تتم مراجعة نظام المراقبة بشكل منتظم للتأكد من ملاءمته للمتغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل" (0.826) وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثالثة التي تنص على: "تساهم معايير المراقبة الموضوعية بتحقيق الأهداف المرجوة" (0.939) وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (3.3) يوضح النتائج.

جدول 3.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الأول (المراقبة).

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تتبع المنظمة أساليب رقابية حديثة تواكب أفضل الممارسات العالمية.	**0.903	0.000
2	يتسم أسلوب المراقبة بالمرونة بشكل يتسق مع المتغيرات والمستجدات التي قد تحدث في بيئة العمل.	**0.886	0.000
3	تساهم معايير المراقبة الموضوعية بتحقيق الأهداف المرجوة.	**0.939	0.000
4	يقوم النظام المراقبي المتبع بدور فعال في متابعة مستوى الالتزام بتنفيذ المشاريع.	**0.906	0.000
5	تتلاءم أساليب المراقبة مع جميع مراحل تنفيذ المشروع في منظمات المجتمع المدني.	**0.937	0.000
6	تساهم عملية المراقبة في الكشف عن الانحرافات إن وجدت من أجل دعم تصحيحها على أسس سليمة.	**0.927	0.000
7	تتم مراجعة نظام المراقبة بشكل منتظم للتأكد من ملاءمته للمتغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل.	**0.826	0.000
8	يلبي نظام المراقبة المتبع في المنظمة متطلبات الجهات المانحة من خلال تحديد منجزات المخرجات والنتائج والأثر.	**0.886	0.000
فقرات البعد الأول: المراقبة			

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحثة استنادًا لمخرجات برنامج spss.

### 2.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: التقييم:

استنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لفقرات البعد الثاني "التقييم" بين متوسط فقرات البعد والمتوسط العام للبعد نفسه. حيث بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الثامنة التي تنص على: "يتم وضع موازنة خاصة بعملية التقييم ضمن الميزانية الإجمالية للمشروع" (0.529) وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبلغ مستوى الدلالة (0.002) أقل من (0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة السادسة التي تنص على: "يتميز



الموظفون القائمون على عملية التقييم بالمعرفة والمهارات اللازمة" (0.874) وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (4.3) يوضح النتائج.

جدول 4.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الثاني (التقييم).

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تتم عملية التقييم في المنظمة وفق إجراءات منصفة وعادلة.	**0.851	0.000
2	تستند عملية التقييم إلى معايير واضحة وموضوعية قابلة للقياس.	**0.808	0.000
3	تقوم المنظمة بإجراء تقييم ذاتي سنوي للمشاريع.	**0.604	0.000
4	تقوم المنظمة بتصحيح الانحرافات التي تفرزها عملية التقييم في حال وجودها.	**0.762	0.000
5	تعتمد المنظمة على منهجية واضحة وشفافة في عملية التقييم.	**0.831	0.000
6	يتميز الموظفون القائمون على عملية التقييم بالمعرفة والمهارات اللازمة.	**0.874	0.000
7	تساهم عملية التقييم في تحديد التحديات التي واجهت تنفيذ المشروع من أجل دعم عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية.	**0.778	0.000
8	يتم وضع موازنة خاصة بعملية التقييم ضمن الميزانية الإجمالية للمشروع.	**0.529	0.002

حجم العينة الاستطلاعية 32 استبانة

فقرات البعد الثاني: التقييم

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحثة استنادًا لمخرجات برنامج spss.

### 3.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: المساءلة:

استنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لفقرات البعد الثالث "المساءلة" بين متوسط فقرات البعد والمتوسط العام للبعد نفسه. حيث بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة السابعة التي تنص على: "يتوفر لدى المنظمة صندوق اقتراحات وشكاوي لإشراك المستفيدين والمجتمع المحلي في عملية المساءلة" (0.510) وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

وبلغ مستوى الدلالة (0.003 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الرابعة التي تنص على "تساهم عملية المساءلة في تعديل مسار العمل في حال وجود انحرافات من أجل دعم تحقيق الأهداف المرجوة" (0.812) وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (5.3) يوضح النتائج.

جدول 5.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الثالث (المساءلة).

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تتم عملية المساءلة وفق البيانات والمعلومات المالية والإدارية الخاصة بعملية المراقبة والتقييم.	**0.671	0.000
2	تساهم عملية المساءلة في تعزيز ثقة المانحين؛ ما يدعم الحصول على تمويل للمشاريع المستقبلية.	**0.735	0.000
3	تساهم عملية المساءلة في تعزيز جودة الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي والمستفيدين.	**0.713	0.000
4	تساهم عملية المساءلة في تعديل مسار العمل في حال وجود انحرافات من أجل دعم تحقيق الأهداف المرجوة.	**0.812	0.000
5	تساهم عملية المساءلة في تعزيز الاستخدام الفعال لموارد البرنامج أو المشروع.	**0.767	0.000
6	تشمل مؤشرات المساءلة في المنظمة وجود هيكلية تتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة.	**0.668	0.000
7	يتوفر لدى المنظمة صندوق اقتراحات وشكاوي لإشراك المستفيدين والمجتمع المحلي في عملية المساءلة.	**0.510	0.003
8	تساهم عملية المساءلة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور المستهدف لإشباع احتياجاتهم المجتمعية.	**0.803	0.000

فقرات البعد الثالث: المساءلة

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحثة استنادًا لمخرجات برنامج spss.

#### 4.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: التعلم:

استنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لفقرات البعد الرابع "التعلم" بين متوسط فقرات البعد والمتوسط العام للبعد نفسه. حيث بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الرابعة التي تنص على: "يتم إشراك العاملين باتخاذ القرارات من أجل توسيع عملية التعلم التنظيمي" (0.594) وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثامنة التي تنص على: "تساهم عملية التعلم في تطوير مشاريع جديدة تلبي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع المستهدف" (0.851) وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (6.3) يوضح النتائج.

جدول 6.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الرابع (التعلم).

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تحرص المنظمة على إيجاد طرق جديدة لتعزيز الوصول إلى المعرفة.	**0.771	0.000
2	تعقد المنظمة لقاءات دورية للعاملين على البرامج والمشاريع من أجل توليد الأفكار وتبادلها وتعزيز عملية التعلم.	**0.641	0.000
3	تحرص المنظمة على توليد المعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي من خلال توثيق نتائج الرصد والتقييم والدروس المستفادة.	**0.714	0.000
4	يتم إشراك العاملين باتخاذ القرارات من أجل توسيع عملية التعلم التنظيمي.	**0.594	0.000
5	تواكب عملية التعلم جميع أنواع المعارف الجديدة في مجال العمل.	**0.842	0.000
6	تشجع المنظمة أسلوب العمل الجماعي التعاوني بين الموظفين من أجل تعزيز عملية التعلم.	**0.819	0.000
7	تستفيد المنظمة من تجارب المنظمات الأخرى في مشاريعها من أجل توليد معارف جديدة.	**0.686	0.000
8	تساهم عملية التعلم في تطوير مشاريع جديدة تلبي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع المستهدف.	**0.851	0.000

فقرات البعد الرابع: التعلم

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحثة استنادًا لمخرجات برنامج spss.

### 5.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: التميز المؤسسي:

استنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي" بين متوسط فقرات البعد والمتوسط العام للبعد نفسه؛ حيث بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الرابعة التي تنص على: "تتبنى قيادة المنظمة الأهداف الاستراتيجية استنادًا إلى حاجات ورغبات سوق العمل" (0.475) وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبلغ مستوى الدلالة (0.006 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الخامسة عشر التي تنص على: "تشجع المنظمة نظام التغذية الراجعة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة للجمهور المستهدف" (0.850) وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (7.3) يوضح النتائج.

جدول 7.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني (التميز المؤسسي).

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يتوفر لدى قيادة المنظمة القدرة على إدارة مختلف مراحل تطور العمل.	**0.793	0.000
2	تتميز قيادة المنظمة بالقدرة على بناء وإدارة فريق عمل بشكل استراتيجي فعال ومتكامل.	**0.780	0.000
3	تلتزم قيادة المنظمة بتبني وتطبيق معايير التميز الإداري.	**0.732	0.000
4	تتبنى قيادة المنظمة الأهداف الاستراتيجية استنادًا إلى حاجات ورغبات سوق العمل.	**0.475	0.006
5	تسعى المنظمة لتبني فلسفة التغيير حسب حاجة بيئة العمل.	**0.602	0.000
6	تشجع المنظمة العاملين فيها على تقديم أفكار جديدة ومتميزة لمواكبة التطورات في بيئة الأعمال.	**0.726	0.000
7	توفر المنظمة قنوات اتصال وتواصل فعال لتعزيز الحوار والمشاركة المعرفية بين العاملين.	**0.733	0.000
8	يتميز العاملين في المنظمة بقدرات إبداعية تساعد في حل المشكلات والعقبات التي قد تواجههم في بيئة العمل.	**0.817	0.000

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
9	تهتم المنظمة بتخطيط وإدارة وتحسين أداء العاملين فيها.	**0.754	0.000
10	يتوفر لدى المنظمة موازنة خاصة بتدريب وبناء قدرات الكادر البشري.	**0.724	0.000
11	تهتم المنظمة ببناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على الأداء الفعلي للمنظمة ويحسن جودة خدماتها.	**0.848	0.000
12	تحفز المنظمة التنوع والتجديد في عملية إنجاز المهام؛ ما يدعم تميز خدماتها في بيئة العمل.	**0.755	0.000
13	تقوم المنظمة بإجراء دراسات استطلاعية لمعرفة احتياجات الفئات المستهدفة في المجتمع المحلي.	**0.762	0.000
14	تعمل المنظمة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر.	**0.815	0.000
15	تشجع المنظمة نظام التغذية الراجعة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة للجمهور المستهدف.	**0.850	0.000
فقرات المحور الثاني: التميز المؤسسي			

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحثة استنادًا لمخرجات برنامج spss.

### 3.5.3. الصدق البنائي:

لتحقيق هذا الشكل من أشكال الصدق المرتبط بأداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، فقد قامت الباحثة بالاعتماد على طريقة اختبار معامل ارتباط بيرسون الذي يبين درجة الارتباط ما بين البعد والمحور الذي ينتمي إليه، ويشترط لتحقيق هذا النوع من الصدق توفر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقل عن (0.05)، أما الطريقة الثانية والمتمثلة بطريقة الصدق التقاربي فيتم قياسها من خلال نسبة التحميل أو التشبع (وجود فقرات تزيد درجة التشبع عن 0.3 outerloadings) وبهذه المعايير يتم التحقق من الصدق البنائي.

#### 1.3.5.3. الصدق البنائي من خلال الطريقة الأولى: اختبار معامل ارتباط بيرسون:

يتضح من خلال الجدول (8.3) الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة، واستنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول (ممارسات MEAL) والأبعاد المنتمية إليه، فقد تراوحت معاملات الصدق البنائي لهذا المحور للبعد الرابع "التعلم"، وبلغت قيمة الصدق (0.763) بمستوى دلالة 0.000

أقل من 0.05) والبعد الأول "المراقبة"، وبلغت قيمة الصدق (0.915 بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05)، أمّا فيما يتعلق بأبعاد المحور الثاني "التميز المؤسسي" فقد بلغت قيمة الصدق للبعد الأول "التميز القيادي" (0.842 بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05) والبعد الثاني "التميز البشري" (0.949 بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05)، أما البعد الثالث "التميز الخدماتي" (0.930 بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05)، وتشير هذه القيم إلى وجود صدق بنائي، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001، وتشير هذه القيم إلى وجود صدق بنائي وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

جدول 8.3: الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون.

التحقق	مستوى الدلالة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	المتغير	متغيرات الدراسة	
تم التحقق من خلال عينة استطلاعية حجمها 32	0.000	**0.915	المستقل	البعد الأول: المراقبة	
	0.000	**0.873		البعد الثاني: التقييم	
	0.000	**0.889		البعد الثالث: المساءلة	
	0.000	**0.763		البعد الرابع: التعلم	
				المحور الأول ككل "MEAL"	
	0.000	**0.842	التابع	البعد الأول: التميز القيادي	
	0.000	**0.949		البعد الثاني: التميز البشري	
	0.000	**0.930		البعد الثالث: التميز الخدماتي	
				المحور الثاني ككل "التميز المؤسسي"	

\*\* ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: إعداد الباحثة استنادًا لمخرجات (برنامج spss، 2020)

### 2.3.5.3. الصدق البنائي من خلال طريقة الصدق التقاربي (نسبة التحميل أو التشبع):

تم التحقق من صدق البنائي من خلال درجة التشبع (درجة التشبع الفقرات عليها: والقيمة المقبول لدرجة التشبع هي 0.3) ويتم حذف الفقرات التي تقل عنها (تيغرة، 2017). حيث يوضح جدول (9.3) التحليل العاملي "درجة التشبع" لجميع فقرات أبعاد المتغير المستقل المتمثل ب (ممارسات MEAL) وفقرات المحور الثاني (التميز المؤسسي) والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في البعد أو المحور المنتمي إليه.

وبعد إجراء اختبار التحليل العاملي لدرجة التشبع، تبين وجود فقرات أكبر من درجة التشبع 0.3 والتي تشير الى تحقق صدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع)، وكانت جميع الفقرات تحقق معيار الصدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي حيث تراوحت درجة تشبع لفقرات المحور الأول "ممارسات MEAL" (الفقرة السابعة = 0.349 من البعد الثالث "المساءلة"، الفقرة الثالثة والخامسة = 0.939 من البعد الأول "المراقبة")، فيما يتعلق بفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي" تراوحت درجة تشبع لفقرات (الفقرة الرابعة = 0.452، الفقرة الخامسة عشر = 0.858)، وتعد هذه القيم جيدة ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة، وبذلك تم تحقيق معيار الصدق التقاربي من خلال درجة التشبع (التحميل).

جدول 9.3: نتائج نسبة التحميل أو التشبع لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

المحور الأول: ممارسات MEAL					
فقرات البعد الثالث: المساءلة		فقرات البعد الثاني: التقييم		فقرات البعد الأول: المراقبة	
درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة
0.647	الفقرة 1	0.869	الفقرة 1	0.901	الفقرة 1
0.767	الفقرة 2	0.834	الفقرة 2	0.881	الفقرة 2
0.812	الفقرة 3	0.619	الفقرة 3	0.939	الفقرة 3
0.881	الفقرة 4	0.766	الفقرة 4	0.905	الفقرة 4
0.842	الفقرة 5	0.843	الفقرة 5	0.939	الفقرة 5
0.598	الفقرة 6	0.873	الفقرة 6	0.928	الفقرة 6
0.349	الفقرة 7	0.760	الفقرة 7	0.827	الفقرة 7
0.749	الفقرة 8	0.464	الفقرة 8	0.888	الفقرة 8
فقرات البعد الرابع: التعلم					
0.698	الفقرة 7	0.567	الفقرة 4	0.757	الفقرة 1
0.855	الفقرة 8	0.869	الفقرة 5	0.600	الفقرة 2
		0.846	الفقرة 6	0.727	الفقرة 3
فقرات المحور الثاني: التميز المؤسسي					
0.853	الفقرة 11	0.727	الفقرة 6	0.789	الفقرة 1
0.764	الفقرة 12	0.728	الفقرة 7	0.773	الفقرة 2
0.767	الفقرة 13	0.823	الفقرة 8	0.719	الفقرة 3
0.825	الفقرة 14	0.763	الفقرة 9	0.452	الفقرة 4
0.858	الفقرة 15	0.715	الفقرة 10	0.603	الفقرة 5

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020).

### 6.3 ثبات أداة الدراسة

يعدُّ الثبات أحد أهم الاختبارات لتحديد معايير جودة الأداء المستخدمة في الدراسة، ويشير مفهوم الثبات إلى قدرة الأداة على تحقيق نتائج متقاربة فيما لو أعيد استخدامها وتطبيقها في ظروف مشابهة من قبل باحثين آخرين، وتعد أداة القياس ثابتة عند تحقيقها لمعامل ثبات مقبول يبلغ في حده الأدنى (0.7) يمكن من خلالها الحكم بثبات الأداة المستخدمة (عواد، 2020)، وقد استخدمت الباحثة مجموعة من الاختبارات منها (ألفا كرونباخ، الثبات المركب، معامل أوميغا الموزونة). حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول ككل الذي يمثل (ممارسات MEAL) (0.960)، بينما المحور الثاني (التميز المؤسسي) (0.942)، فيما يتعلق بقيمة اختبار الثبات المركب للمحور الأول (0.980) وللمحور الثاني (0.950)، أما نتائج اختبار معامل أوميغا الموزونة للمحور الأول (0.955) وللمحور الثاني (0.930)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة، والجدول (10.3) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول 10.3: نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات الدراسة (ممارسات MEAL والتميز المؤسسي).

معامل اوميغا الموزونة	الثبات المركب	ألفا كرونباخ	متغيرات الدراسة
0.932	0.972	0.967	البعد الأول: المراقبة
0.895	0.916	0.890	البعد الثاني: التقييم
0.850	0.893	0.848	البعد الثالث: المساءلة
0.887	0.908	0.874	البعد الرابع: التعلم
0.955	0.980	0.960	المحور الأول ككل "MEAL"
0.930	0.950	0.942	المحور الثاني ككل "التميز المؤسسي"

المصدر: إعداد الباحثة استنادًا على مخرجات (برنامج spss، برنامج AMOS 2020).

### 7.3 تحقيق معايير الصدق والثبات

بعد أن قامت الباحثة بتوزيع العينة الاستطلاعية المكونة من (32) مفردة، تم التأكد من صلاحية الاستبانة من خلال اختبار الصدق الظاهري (طريقة التحقق من لجنة محكمين مكونة من 11 خبير بواسطة معادلة لاوشي)، وصدق الاتساق الداخلي (من خلال معامل ارتباط بيرسون)، والصدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون)، والصدق التقاربي من خلال (درجة التشبع)، وأما الثبات فمن خلال اختبار ألفا كرونباخ والثبات المركب ومعامل أوميغا الموزونة.



### 8.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تتشرط الأدبيات لاختبار فرضيات الدراسة التحقق من شرط التوزيع الطبيعي، وذلك لتحديد طبيعة الاختبارات الإحصائية المعلمية واللامعلمية، حيث اعتمدت الباحثة على الاختبارات المعلمية بدون الشروع في استخدام اختبار التوزيع الطبيعي بناءً على شرطين رئيسيين: (1) إذا كان حجم العينة يزيد عن 30 استبانة تبعاً لنظرية النهاية المركزية. (2) إذا تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية بغض النظر عن حجم العينة، وبناءً على الشرطين تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة (Geoff Norman, 2010).

### 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جدول 11.3: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
<b>اعتمدت الباحثة في الدراسة على برنامج (AMOS) (SPSS V.25)</b>		
1.	اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون).</li> <li>• صدق الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشعب باستخدام التحليل العاملي).</li> <li>• صدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون).</li> </ul>
2.	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طريقة ألفا كرونباخ.</li> <li>• طريقة الثبات المركب.</li> <li>• طريقة معامل أوميغا الموزونة.</li> </ul>
3.	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (أبعاد ومحاور الدراسة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجداول التكرارية والنسب المئوية.</li> <li>• الوسط الحسابي.</li> <li>• الوزن النسبي.</li> <li>• الانحراف المعياري.</li> <li>• اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة.</li> <li>• الأشكال البيانية.</li> </ul>
4.	اختبارات فرضيات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل ارتباط بيرسون (Person correlations).</li> <li>• طريقة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).</li> <li>• اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

#### 1.4 مقدمة

يشمل هذا الفصل عرضاً للتحليل الإحصائي وتفسير ومناقشة النتائج، وذلك من خلال الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية، بالإضافة إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المتعلقة بـ (أبعاد ممارسات MEAL والتميز المؤسسي) من خلال الوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، والترتيب، ومستوى الموافقة، واختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد، واختبار ت لعينتين المستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، ومن خلال نتائج هذه الاختبارات توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، وبناءً على هذه النتائج يتم بناء توصيات تعزز من ممارسات MEAL والتميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

#### 2.4 الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية

يوضح الجدول (1.4) الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (158) من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتشير النتائج الآتية حسب البيانات الديمغرافية إلى ما يأتي:

1- متغير النوع: تشير النتائج حسب متغير النوع (55.1% من الذكور، 44.9% من الإناث).

وتعزو الباحثة وجود نسبة جيدة من الإناث المشاركات في تعبئة الاستبانة إلى السياسات الحديثة التي تتبناها المنظمات غير الحكومية التي تعني بتكافؤ الفرص وتحقيق المساواة بين الجنسين في الحصول على فرص العمل، وتعزيز دمج الجندر في التشغيل باعتباره أحد الشروط المهمة التي يفرضها الممولون من أجل الحصول على تمويل للبرامج والمشاريع والأنشطة التي تنفذها هذه المنظمات بشكل عام، وهذا ما ظهر جلياً من خلال وجود نسبة جيدة من الإناث العاملات في الإدارة التنفيذية وإدارة البرامج وتنسيق المشاريع في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

2- متغير العمر: تشير النتائج حسب متغير العمر (20 أقل من 30 سنة = 19%، 30 أقل من 40 سنة = 46.2%، 40 أقل من 50 سنة = 20.9%، 50 سنة فأكثر = 13.9%).

وتعزو الباحثة الارتفاع الملحوظ لعمل الفئات الشابة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية والذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغت نسبة المشاركين منهم نحو (46.2%) - إلى تفضيل المنظمات غير الحكومية لتوظيف الفئات الشابة والاستفادة من الطاقات والإبداعات الشبابية، بينما يُلاحظ من خلال الاستعراض السابق الانخفاض الكبير في نسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة لمن تزيد أعمارهم عن 50 سنة، حيث بلغت نسبتهم نحو (13.9%) وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى ضرورة وجود مجموعة من الاستشاريين والإداريين الذي يعملون كمخططي سياسات وموجهين ومرشدين، حيث تتطلب مهامهم الوظيفية ومسؤوليات عملهم أن يكونوا من المتمرسين في العمل في نظام برامج ومشاريع المنظمات غير الحكومية من أجل الحفاظ على تسيير العمل في اتجاهه الصحيح، أما بالنسبة للانخفاض الملحوظ أيضاً في نسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة لمن تتراوح أعمارهم بين 20 إلى أقل من 30 سنة، حيث بلغت نسبتهم نحو، فإن الباحثة تعزو ذلك إلى سعي المنظمات غير الحكومية للمساهمة في توظيف حديثي التخرج، وبناء قدراتهم، وصقل مهاراتهم من خلال عملها الخدماتي والتنموي الذي تقوم بتنفيذه في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

3- متغير المؤهل العلمي: تشير النتائج حسب متغير المؤهل العلمي (دبلوم = 7.6%، بكالوريوس = 64.6%، دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه" = 27.8%).

وتعزو الباحثة الارتفاع الملحوظ في استحواد فئة حملة درجة البكالوريوس على النسبة الأكبر من المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المنظمات غير الحكومية، حيث بلغت نسبتهم نحو

(64.6%) - إلى أن درجة البكالوريوس تعدّ الدرجة الأساسية الأولى التي تتوفر بشكل كبير بين الخريجين الفلسطينيين، وبالتالي فهي الفئة الأكبر التي تستطيع الحصول على فرص التوظيف، بالإضافة إلى أن تشغيل هذه الفئة يستلزم موازنة معقولة وملائمة للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ ما يُعزز توظيف عدد كبير من حملة هذه الدرجة العلمية ضمن موازنة تشغيل مُلائمة، بينما يُلاحظ من خلال الاستعراض السابق انخفاض نسبة حملة درجة دراسات عليا مقارنة بحملة درجة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم نحو (27.8%) وتعزو الباحثة ذلك لحرص المنظمات غير الحكومية على تحقيق الكفاءة، والتميز في العمل من تعزيز توظيف ذوي الدراسات العليا؛ من أجل تعزيز قدرة هذه المنظمات على مواكبة أحدث التطورات العلمية والعملية في مجال عمل المنظمات غير الحكومية، وفي ظل تسارع التطور العلمي والتكنولوجي الذي يتطلب منها تحقيق التميز في سلوكها الإداري، ومسارها الوظيفي، وتحسين جودة مخرجاتها بما يتلاءم مع احتياجات وتطلعات المجتمع المحلي المستهدف، بينما تعزو الباحثة الانخفاض الشديد في نسبة حملة درجة الدبلوم من المشاركين في تعبئة الاستبانة، حيث بلغت نسبتهم نحو (7.6%) إلى أن هذه الفئة تشغل الوظائف الإدارية المساندة والمساعدة فقط لذلك ينخفض معدل احتياج المنظمات لها، وينعكس ذلك على معدل التوظيف لهذه الفئة.

4- متغير سنوات الخدمة: وتشير النتائج حسب متغير سنوات الخدمة (1 أقل من 5 سنوات = 16.5%، 29.1% تتراوح ما بين 5 أقل من 10 سنوات، 22.8% تتراوح ما بين 10 أقل من 15 سنة، 31.6% تزيد سنوات الخدمة عن 15 سنة).

وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة لصالح من تزيد سنوات الخبرة لديهم عن 15 سنة إلى توجهات المنظمات غير الحكومية بشكل عام نحو تعزيز الرضا والاستقرار الوظيفي للموظفين العاملين في المستويات الإدارية الإشرافية بشكل خاص، وذلك من أجل تحسين جودة المخرجات للمجتمع المستهدف؛ ما يتطلب توافر ذوي الخبرة الأعلى في مجال عمل المنظمات غير الحكومية التنموي والخدمي، والذين تركز إليهم هذه المنظمات في سبيل توجيه العمل نحو مساره الصحيح، وهذا بالتحديد ما يُفسر الانخفاض المتتابع في نسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة بانخفاض سنوات الخبرة لديهم.

جدول 1.4: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية (عدد المستجيبين = 158).

البيانات الديمغرافية							
المتغير				المتغير			
%	العدد	المتغير		%	العدد	المتغير	
19.0	30	20 أقل من 30 سنة		55.1	87	ذكر	
46.2	73	30 أقل من 40 سنة		44.9	71	أنثى	
20.9	33	40 أقل من 50 سنة		7.6	12	دبلوم	
13.9	22	50 سنة فأكثر		64.6	102	بكالوريوس	
16.5	26	1 أقل من 5 سنوات		27.8	44	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	
29.1	46	5 أقل من 10 سنوات					
22.8	36	10 أقل من 15 سنة					
31.6	50	15 سنة فأكثر					

المصدر: إعداد الباحثة.

### 3.4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام

يوضح الجدول (2.4) المقاييس الوصفية لأبعاد ومحاور الدراسة لدى إجابات (158) من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث يتكون المتغير الأول المتمثل بالمتغير المستقل (أبعاد ممارسات MEAL) من (32) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير التابع (التميز المؤسسي) من (15) فقرة.

كما بلغ الوسط الموافق للدرجة الكلية لأبعاد ممارسات MEAL (3.95) من الدرجة 5 بانحراف معياري (0.46) بوزن نسبي (79%)، ويُعبر عن مستوى موافقة مرتفع، أما المحور الثاني فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية للتميز المؤسسي (3.99) من الدرجة 5 بانحراف معياري (0.48) بوزن نسبي (79.8%) وتعبّر عن مستوى موافقة مرتفع.

وفيما يتعلق بأبعاد ممارسات MEAL فلقد تراوحت المتوسطات، وبلغ الحد الأعلى للوسط الحسابي للبعد الثالث "المساءلة" (4.07) من الدرجة 5 بوزن نسبي 81.4% بانحراف معياري (0.46) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ الحد الأدنى للبعد الثاني "التقييم" بوسط حسابي (3.86) من الدرجة 5 بوزن نسبي 77.2% بانحراف معياري (0.57) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفع.

أما أبعاد التميز المؤسسي، فلقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول "التميز القيادي" (4.02 من الدرجة 5 بوزن نسبي 80.4% بانحراف معياري 0.54) واحتل المرتبة الأولى، بينما احتل البعد الثالث المرتبة الثاني "التميز الخدماتي" بوسط حسابي (3.99 من الدرجة 5 بوزن نسبي 79.8% بانحراف معياري 0.52)، في حين احتل البعد الثاني "التميز البشري" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.97) من الدرجة 5 بوزن نسبي 79.4% بانحراف معياري 0.52).

وتشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من متوسط الإجابات للدرجة الكلية للبعد أو المحور لمتغيرات الدراسة حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين أن قيم الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أو المحور أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة أبعاد ومحاور الدراسة يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لأبعاد المتغير المستقل والتابع المتمثل بـ (ممارسات MEALL والتميز المؤسسي).

جدول 2.4: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة.

المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة						أبعاد ومحاور الدراسة
مستوى الموافقة	الترتيب	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المقياس
مرتفع	3	**17.68	0.64	78.2%	3.91	البعد الأول: المراقبة
مرتفع	4	**18.81	0.57	77.2%	3.86	البعد الثاني: التقييم
مرتفع	1	**28.88	0.46	81.4%	4.07	البعد الثالث: المساءلة
مرتفع	2	**24.14	0.50	79.2%	3.96	البعد الرابع: التعلم
مرتفع	----	**25.80	0.46	79.0%	3.95	المحور الأول "ممارسات MEAL"
مرتفع	1	**23.71	0.54	80.4%	4.02	البعد الأول: التميز القيادي
مرتفع	3	**23.15	0.52	79.4%	3.97	البعد الثاني: التميز البشري
مرتفع	2	**23.99	0.52	79.8%	3.99	البعد الثالث: التميز الخدماتي
مرتفع	----	**26.05	0.48	79.8%	3.99	المحور الثاني "التميز المؤسسي"

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير لمعنوية البعد)

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020).

وترى الباحثة من خلال تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة، والتي تتمثل في كلٍّ من ممارسات (MEAL) كمتغير مستقلٍ والتميز المؤسسي كمتغير تابع، وذلك بالتطبيق على المنظمات غير

الحكومية العاملة في المحافظات الفلسطينية الجنوبية وجود اتجاه عام إيجابي يرتبط بمستويات الاهتمام بتطبيق ممارسات (MEAL) كإحدى الوسائل الداعمة لتعزيز جودة تنفيذ ومخرجات المشاريع، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في فلسطين، كما تعزو الباحثة أيضاً هذا الارتفاع الملحوظ في الموافقة نحو المستويات الخاصة بالجوانب ذات العلاقة بكل من ممارسات (MEAL) والتميز المؤسسي إلى مجموعة من الأسباب المتنوعة، حيث تتمثل أهم هذه الأسباب في اهتمام المنظمات غير الحكومية باتباع أحدث المعايير والممارسات الدولية التي من شأنها تحسين جودة مخرجاتها للفئات المستهدفة ولذوي المصلحة، بالإضافة إلى تعزيز ثقة الممولين بما يدعم حصول هذه المنظمات على تمويل خاص ببرامجها ومشاريعها وأنشطتها المختلفة بشكل مستمر.

كما تعزو الباحثة أيضاً هذا الاتجاه الإيجابي للمشاركين في تعبئة الاستبانة نحو ممارسات (MEAL) إلى أهميتها في ضبط مسار تنفيذ العمل ضمن الخطة الموضوعية، وذلك من خلال عملية متكاملة ومستمرة يتم من خلالها تعزيز ممارسات المراقبة والتقييم؛ بهدف الحفاظ على سير أنشطة المشروع ضمن الخطة الموضوعية بشكل سليم، من خلال ضمان كفاءة مداخلات العمل في تحقيق الاحتياجات الفورية اللازمة لتنفيذ المشروع، التي يتم من خلالها إحداث التغييرات اللازمة، بالإضافة إلى تفعيل المساءلة بشفافية وعدالة وإنصاف، ومن ثم تعزيز قدرة المنظمة على التعلم وتحقيق الإبداع في العمل بما يساهم في إضافة ميزة تنافسية للمنظمات غير الحكومية.

وترى الباحثة أيضاً أنّ ارتفاع تقييم المبحوثين من العاملين في المستويات الإدارية التي تتمثل في: (المدرّاء التنفيذيين، مدرّاء البرنامج، منسقي المشاريع) في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية نحو محور التميز المؤسسي يرتبط بمجموعة من الأسباب المهمة، والتي تبرز من خلال سعي هذه المنظمات الدؤوب نحو تطوير جودة تنفيذ العمل؛ من أجل تحسين الأداء المؤسسي فيها، بما يساهم في الوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي الذي يمنحها قيمة مضافة من شأنها دعم صمودها واستدامتها في بيئة العمل غير المستقرة والمليئة بالتحديات والمستجدات الطارئة في المجتمع الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؛ بسبب ما تعانيه هذه المحافظات من حالة يشوبها عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي يعكس بالتالي على بيئتها الاجتماعية.

وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين في المقابلة التي تم تنفيذها مع مجموعة من العاملين في الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث أجمع المبحوثون على أهمية تبني وتطبيق ممارسات (MEAL) في البرامج والمشاريع التي يتم تنفيذها من قبل المنظمات

غير الحكومية كوسيلة فعالة في سبيل تعزيز جودة الأداء للمشاريع، وتعزيز حصول المنظمات على التمويل اللازم لاستدامة عملها، ودعم استمراريتها بتقديم خدماتها للمجتمع الفلسطيني في جميع مجالات الحياة، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي لها، وهو بالتحديد ما عزز المستوى المرتفع من الموافقة نحو أهمية تبني وتطبيق ممارسات (MEAL) من أجل تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Elahi, 2020) التي أشارت نتائجها إلى ارتفاع مستوى الموافقة حول فاعلية محور "ممارسات (MEAL)" بالنسبة لتحسين أداء المشاريع والبرامج وتحسين الرؤية المستقبلية لهما (أبو لبة، 2018) والتي أشارت نتائجها إلى ارتفاع مستوى الموافقة حول التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس.

#### 4.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "ممارسات MEAL"

##### 1.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الأول "المراقبة":

يوضح الجدول (3.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول "المراقبة" التي تندرج تحت المحور الأول (ممارسات MEAL) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (8) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الأول (3.91 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.64) وبوزن نسبي (78.2%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة السادسة التي تنص على: "تساهم عملية المراقبة في الكشف عن الانحرافات إن وجدت من أجل دعم تصحيحها على أسس سليمة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.15 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.74) وبوزن نسبي (83%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة السابعة التي تنص على: "تتم مراجعة نظام المراقبة بشكل منتظم للتأكد من ملاءمته للمتغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.75 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.84) وبوزن نسبي (75%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة.



جدول 3.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "المراقبة".

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع		0.64	78.2%	3.91	الدرجة الكلية للبعد الأول "المراقبة"
مرتفع	5	0.83	76.8%	3.84	1. تتبع المنظمة أساليب رقابية حديثة تواكب أفضل الممارسات العالمية.
مرتفع	6	0.76	76.6%	3.83	2. يتسم أسلوب المراقبة بالمرونة بشكل يتسق مع المتغيرات والمستجدات التي قد تحدث في بيئة العمل.
مرتفع	4	0.72	79.2%	3.96	3. تساهم معايير المراقبة الموضوعية بتحقيق الأهداف المرجوة.
مرتفع	3	0.7	79.4%	3.97	4. يقوم النظام المراقبي المتبع بدور فعال في متابعة مستوى الالتزام بتنفيذ المشاريع.
مرتفع	7	0.78	75.6%	3.78	5. تتلاءم أساليب المراقبة مع جميع مراحل تنفيذ المشروع في منظمات المجتمع المدني.
مرتفع	1	0.74	83.0%	4.15	6. تساهم عملية المراقبة في الكشف عن الانحرافات إن وجدت من أجل دعم تصحيحها على أسس سليمة.
مرتفع	8	0.84	75.0%	3.75	7. تتم مراجعة نظام المراقبة بشكل منتظم للتأكد من ملاءمته للمتغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل.
مرتفع	2	0.74	80.2%	4.01	8. يلبي نظام المراقبة المتبع في المنظمة متطلبات الجهات المانحة من خلال تحديد منجزات المخرجات والنتائج والأثر.

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020)

وترى الباحثة من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "المراقبة" كأحد أبعاد محور "ممارسات (MEAL)" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية التي تتمثل في (المدرء التنفيذيين، مدرء البرنامج، منسقي المشاريع) في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "المراقبة"، حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد نحو (78.2%)؛ ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توافر الجوانب الخاصة بتعزيز تطبيق بُعد "المراقبة" وترى الباحثة أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المرتبطة

بهذا البُعد يعود إلى إدراك المبحوثين الفعلي للجهود الكبيرة التي تبذلها المنظمات غير الحكومية من أجل تعزيز مواكبة آخر التطورات العالمية الخاصة بجميع الجوانب ذات العلاقة ببُعد المراقبة التي يتم تنفيذها في المنظمات غير الحكومية.

كما ترى الباحثة أيضاً أنّ ارتفاع مستوى الموافقة حول الجوانب الخاصة بهذا البُعد يعود إلى حرص المنظمات غير الحكومية على تعزيز كفاءة وفعالية نظام مراقبة الأداء من أجل ضمان تحسين جودة مخرجات المشروع بما يساهم في حدوث التغيير المرجو في المجتمع المستهدف.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البغدادي وعودة، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول بُعد "المراقبة" كأحد أبعاد الرقابة الداخلية لدى المؤسسات الحكومية، وذلك بالتطبيق على مديرية مجاري محافظة القادسية، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو بكر، 2010) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول الجوانب الخاصة "بالرقابة الإدارية" من وجهة نظر المدراء العاملين لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

#### 2.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني "التقييم":

يوضح الجدول (4.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني "التقييم" التي تدرج تحت المحور الأول (ممارسات MEAL) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (8) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثاني (3.86 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.57) وبوزن نسبي (77.2%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج أنّ الفقرة الرابعة التي تنص على: "تقوم المنظمة بتصحيح الانحرافات التي تفرزها عملية التقييم في حال وجودها" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.99 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.62) وبوزن نسبي (79.8%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، بينما احتلت الفقرة الثامنة التي تنص على: "يتم وضع موازنة خاصة بعملية التقييم ضمن الميزانية الإجمالية للمشروع" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.66 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.84) وبوزن نسبي (73.2%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول 4.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "التقييم".

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع		0.57	77.2%	3.86	الدرجة الكلية للبعد الثاني "التقييم"
مرتفع	5	0.76	77.2%	3.86	1- تتم عملية التقييم في المنظمة وفق إجراءات منصفة وعادلة.
مرتفع	3	0.76	78.2%	3.91	2- تستند عملية التقييم إلى معايير واضحة وموضوعية قابلة للقياس.
مرتفع	6	0.82	77.0%	3.85	3- تقوم المنظمة بإجراء تقييم ذاتي سنوي للمشاريع.
مرتفع	1	0.62	79.8%	3.99	4- تقوم المنظمة بتصحيح الانحرافات التي تفرزها عملية التقييم في حال وجودها.
مرتفع	4	0.73	77.4%	3.87	5- تعتمد المنظمة على منهجية واضحة وشفافة في عملية التقييم.
مرتفع	7	0.87	76.4%	3.82	6- يتميز الموظفون القائمين على عملية التقييم بالمعرفة والمهارات اللازمة.
مرتفع	2	0.66	79.2%	3.96	7- تساهم عملية التقييم في تحديد التحديات التي واجهت تنفيذ المشروع من أجل دعم عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
مرتفع	8	0.84	73.2%	3.66	8- يتم وضع موازنة خاصة بعملية التقييم ضمن الميزانية الإجمالية للمشروع.

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020).

وترى الباحثة من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "التقييم" كأحد أبعاد محور "ممارسات (MEAL)" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية الإشرافية التي تتمثل في (المدرء التنفيذيين، مدرء البرنامج، منسقي المشاريع) في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "التقييم" حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد نحو (77.2%)؛ ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول التزام هذه المنظمات بالاهتمام بتطبيق الجوانب الخاصة ببُعد "التقييم" وترى الباحثة أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المرتبطة بهذا البُعد يعود إلى إدراك المبحوثين الفعلي لالتزام المنظمات غير الحكومية بتحسين جودة عملية التقييم من خلال فحص ومتابعة جميع الأنشطة التي يتم تنفيذها خلال

المشروع، وبالتالي تحديد إذا ما كانت هذه الأنشطة تؤدي إلى تحقيق الهدف المرجو أم يوجد بعض الانحرافات التي يجب تعديلها، والتي تُفرزها عملية التقييم حيث تعتمد هذه العملية على نظام معلومات دقيق يتسم بالشفافية من أجل ضمان سير العمل وفق الخطة المرسومة، وبما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

كما ترى الباحثة أيضاً أن ارتفاع مستوى الموافقة حول الجوانب الخاصة بهذا البعد يعود إلى حرص المنظمات غير الحكومية على جودة عملية التقييم كأحد أهم الشروط التي يفرضها الممولون، والتي بموجبها يتم التحقق من استغلال موارد المشروع بالشكل الأمثل الذي يضمن تحقيق رضا وإشباع احتياجات الفئات المستهدفة سواء كان هذا الاحتياج خدماتياً أو إنسانياً أو تنموياً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو جهل، 2019)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول "التقييم" من وجهة نظر العاملين لدى المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عقل، 2015) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول "التقييم" الخاص بإدارة المشاريع الصغيرة لبرامج التمكين الخاصة بالأسر المحرومة اقتصادياً.

#### 3.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "المساءلة":

يوضح الجدول (5.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث "المساءلة" التي تتدرج تحت المحور الأول (ممارسات MEAL) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (8) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثالث (4.07 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.46) وبوزن نسبي (81.4%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج أن الفقرة الثالثة التي تنص على: "تساهم عملية المساءلة في تعزيز جودة الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي والمستفيدين" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.22 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.63) وبوزن نسبي (84.4%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع جداً، بينما احتلت الفقرة السادسة التي تنص على: "تشمل مؤشرات المساءلة في المنظمة وجود هيكلية تتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.89 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.72) وبوزن نسبي (77.8%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "المساءلة".

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع		0.46	81.4%	4.07	الدرجة الكلية للبعد الثالث "المساءلة"
مرتفع	7	0.64	78.8%	3.94	1- تتم عملية المساءلة وفق البيانات والمعلومات المالية والإدارية الخاصة بعملية المراقبة والتقييم.
مرتفع	2	0.64	83.6%	4.18	2- تساهم عملية المساءلة في تعزيز ثقة المانحين مما يدعم الحصول على تمويل للمشاريع المستقبلية.
مرتفع جداً	1	0.63	84.4%	4.22	3- تساهم عملية المساءلة في تعزيز جودة الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي والمستفيدين.
مرتفع	5	0.64	82.2%	4.11	4- تساهم عملية المساءلة في تعديل مسار العمل في حال وجود انحرافات من أجل دعم تحقيق الأهداف المرجوة.
مرتفع	3	0.57	82.8%	4.14	5- تساهم عملية المساءلة في تعزيز الاستخدام الفعال لموارد البرنامج أو المشروع.
مرتفع	8	0.72	77.8%	3.89	6- تشمل مؤشرات المساءلة في المنظمة وجود هيكلية تتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة.
مرتفع	6	0.81	79.6%	3.98	7- يتوفر لدى المنظمة صندوق اقتراحات وشكاوي لإشراك المستفيدين والمجتمع المحلي في عملية المساءلة.
مرتفع	4	0.63	82.4%	4.12	8- تساهم عملية المساءلة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور المستهدف لإشباع احتياجاتهم المجتمعية.

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020)

وترى الباحثة من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "المساءلة" كأحد أبعاد محور "ممارسات (MEAL)" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية الإشرافية التي تتمثل في (المدرء التنفيذيين، مدرء البرنامج، منسقي المشاريع) في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك تجاه اهتمام هذه المنظمات بالجوانب المرتبطة ببُعد "المساءلة" حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد نحو (81.4%)؛ ما يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة في تقييمهم حول التزام هذه المنظمات بالاهتمام بتطبيق الجوانب الخاصة ببُعد "المساءلة"، وتعزو الباحثة هذا الارتفاع في

مستوى الموافقة إلى إدراك المبحوثين المشاركين في تعبئة الاستبانة لأهمية وضرورة تفعيل "المساءلة" في المنظمات غير الحكومية بكل ما تحتويه من جوانب ضمن تنفيذ مشاريعها، وذلك من خلال قاعدة أساسية في المنظمات تعني بمساءلة المسؤولين عن تنفيذ المهام والأنشطة في حال وقوع أي انحرافات أو أخطاء بحيث تقوم المنظمات غير الحكومية بتحديد مسؤولية ومهام كل مستوى وظيفي من أجل تحقيق أقل النتائج وفق الاستخدام الأمثل للموارد، وفي هذا السياق تتم عملية المساءلة بناءً على عملية تقييم الأداء الفعلي وآلية تنفيذ العمل؛ ما يساهم بالتالي في تحسين مستوى أداء العاملين وتعزيز كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمات غير الحكومية من خلال تبني عملية المساءلة بالاعتماد على ما تفرزه عملية مراقبة وتقييم، وهذا بالتحديد ما عكسته استجابات المبحوثين وظهر جلياً في ارتفاع مستوى الموافقة لديهم حول الجوانب ذات العلاقة بتطبيق بُعد المساءلة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Elahi, 2020) والتي أشارت نتائجها إلى ارتفاع مستوى الموافقة حول فاعلية "المساءلة" بالنسبة لتحسين أداء المشاريع والبرامج، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سلامة، 2013) وأشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول الجوانب الخاصة "بالمساءلة" من وجهة نظر المدراء العاملين بمدارس وكالة الغوث بغزة حول تحسين أداء المعلمين.

#### 4.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع "التعلم":

يوضح الجدول (6.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الرابع "التعلم" التي تدرج تحت المحور الأول (ممارسات MEAL) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (8) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الرابع (3.96 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.50) وبوزن نسبي (79.2%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج أنّ الفقرة السادسة التي تنص على: "تشجع المنظمة أسلوب العمل الجماعي التعاوني بين الموظفين من أجل تعزيز عملية التعلم" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.11 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.57) وبوزن نسبي (82.2%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على: "يتم إشراك العاملين باتخاذ القرارات من أجل توسيع عملية التعلم التنظيمي" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.77 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.76) وبوزن نسبي (75.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول 6.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "التعلم".

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع		0.50	79.2%	3.96	الدرجة الكلية للبعد الرابع "التعلم"
مرتفع	2	0.64	81.8%	4.09	1- تحرص المنظمة على إيجاد طرق جديدة لتعزيز الوصول إلى المعرفة.
مرتفع	4	0.74	80.0%	4.00	2- تعقد المنظمة لقاءات دورية للعاملين على البرامج والمشاريع من أجل توليد الأفكار وتبادلها وتعزيز عملية التعلم.
مرتفع	6	0.67	78.4%	3.92	3- تحرص المنظمة على توليد المعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي من خلال توثيق نتائج الرصد والتقييم والدروس المستفادة.
مرتفع	8	0.76	75.4%	3.77	4- يتم إشراك العاملين باتخاذ القرارات من أجل توسيع عملية التعلم التنظيمي.
مرتفع	7	0.66	77.0%	3.85	5- تواكب عملية التعلم جميع أنواع المعارف الجديدة في مجال العمل.
مرتفع	1	0.57	82.2%	4.11	6- تشجع المنظمة أسلوب العمل الجماعي التعاوني بين الموظفين من أجل تعزيز عملية التعلم.
مرتفع	5	0.69	78.8%	3.94	7- تستفيد المنظمة من تجارب المنظمات الأخرى في مشاريعها من أجل توليد معارف جديدة.
مرتفع	3	0.62	81.0%	4.05	8- تساهم عملية التعلم في تطوير مشاريع جديدة تلبي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع المستهدف.

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020)

وترى الباحثة من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "التعلم" كأحد أبعاد محور "ممارسات (MEAL)" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية الإشرافية التي تتمثل في (المدرء التنفيذيين، مدرء البرنامج، منسقي المشاريع) في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية فيما يتعلق باهتمام هذه المنظمات بمراعاة الجوانب الخاصة ببُعد "التعلم"، حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد نحو (79.2%)؛ ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في مستوى موافقة المبحوثين حول التزام هذه المنظمات بالاهتمام بتطبيق الجوانب الخاصة ببُعد "التعلم"، وتعزو

الباحثة هذا ارتفاع في مستوى الموافقة تجاه توافر الجوانب المرتبطة بهذا البُعد إلى إدراك المبحوثين الفعلي لضرورة تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ لما لهذه العملية من شأن كبير في تعزيز قدرة المنظمات على تعزيز المعرفة في آليات عملها بشكل مستمر، وذلك من خلال الاستفادة مما تفرزه عمليات المراقبة والتقييم بحيث تُشكل هذه المعرفة موارد الإنتاج الرئيسية للمنظمة من خلال مساهمتها في تحسين الأداء الفعلي للموظفين.

كما ترى الباحثة أيضاً أن ارتفاع مستوى الموافقة حول الجوانب الخاصة بهذا البُعد يعود إلى حرص المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية على تعزيز التعلم داخل المنظمات من أجل توفير المعلومات الضرورية للعاملين، والمعرفة الكافية التي تساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم على التعامل والتكيف مع التحديات التي قد تواجه تنفيذ أنشطة المشاريع، وبالتالي تعزيز قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المرجوة منه بجودة متميزة، وبما يضمن تحقيق رضا وإشباع احتياجات الفئات المستهدفة وفق آليات الخطة المرسومة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول "التعلم" من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الأدوية في الأردن، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخالدي، 2012) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول الجوانب الخاصة "بالتعلم الوظيفي" كإحدى الوسائل التي تساهم في تعزيز ثقافة التميز لدى الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

#### 5.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "التميز المؤسسي"

يوضح الجدول (7.4) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي" لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون المحور من (15) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الثاني (3.99 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.48) وبوزن نسبي (79.8%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المحور، فقد أظهرت النتائج أن الفقرة الرابعة عشر التي تنص على: "تعمل المنظمة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.14 من 5 بانحراف معياري 0.58) وبوزن نسبي (82.8%) وتعتبر عن



درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة العاشرة التي تنص على: "يتوفر لدى المنظمة موازنة خاصة بتدريب وبناء قدرات الكادر البشري" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.74 من 5 بانحراف معياري 0.87) وبوزن نسبي (74.8%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع.

جدول 7.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي ل فقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي".

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع		0.48	79.8%	3.99	الدرجة الكلية للمحور الثاني "التميز المؤسسي".
مرتفع	2	0.65	82.8%	4.14	1- يتوفر لدى قيادة المنظمة القدرة على إدارة مختلف مراحل تطور العمل.
مرتفع	6	0.71	81.1%	4.06	2- تتميز قيادة المنظمة بالقدرة على بناء وإدارة فريق عمل بشكل استراتيجي فعال ومتكامل.
مرتفع	13	0.73	78.0%	3.90	3- تلتزم قيادة المنظمة بتبني وتطبيق معايير التميز الإداري.
مرتفع	7	0.60	80.6%	4.03	4- تتبنى قيادة المنظمة الأهداف الاستراتيجية استنادًا إلى حاجات ورغبات سوق العمل.
مرتفع	9	0.65	79.9%	3.99	5- تسعى المنظمة لتبني فلسفة التغيير حسب حاجة بيئة العمل.
مرتفع	4	0.59	81.4%	4.07	6- تشجع المنظمة العاملين فيها على تقديم أفكار جديدة و متميزة لمواكبة التطورات في بيئة الأعمال.
مرتفع	3	0.63	82.2%	4.11	7- توفر المنظمة قنوات اتصال وتواصل فعال لتعزيز الحوار والمشاركة المعرفية بين العاملين.
مرتفع	12	0.57	79.0%	3.95	8- يتميز العاملين في المنظمة بقدرات إبداعية تساعد في حل المشكلات والعقبات التي قد تواجههم في بيئة العمل.
مرتفع	8	0.73	80.0%	4.00	9- تهتم المنظمة بتخطيط وإدارة وتحسين أداء العاملين فيها.
مرتفع	15	0.87	74.8%	3.74	10- يتوفر لدى المنظمة موازنة خاصة بتدريب وبناء قدرات الكادر البشري.
مرتفع	10	0.71	79.5%	3.97	11- تهتم المنظمة ببناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على الأداء الفعلي للمنظمة ويحسن جودة خدماتها.

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	11	0.67	79.2%	3.96	12- تحفز المنظمة التنوع والتجديد في عملية إنجاز المهام؛ ما يدعم تميز خدماتها في بيئة العمل.
مرتفع	14	0.77	77.1%	3.85	13- تقوم المنظمة بإجراء دراسات استطلاعية لمعرفة احتياجات الفئات المستهدفة في المجتمع المحلي.
مرتفع	1	0.58	82.8%	4.14	14- تعمل المنظمة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر.
مرتفع	5	0.65	81.1%	4.06	15- تشجع المنظمة نظام التغذية الراجعة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة للجمهور المستهدف.

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020)

وترى الباحثة من خلال الاستعراض السابق لنتائج التحليل ذات العلاقة بالجوانب الخاصة بمحور "التميز المؤسسي" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية (المدرء التنفيذيين، مدرء البرنامج، منسقي المشاريع) في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الفلسطينية الجنوبية فيما يتعلق بمراعاة هذه المنظمات للجوانب المتعلقة بمحور "التميز المؤسسي" حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا المحور نحو (79.8%)؛ ما يدل على إدراك المبحوثين لاهتمام المنظمات غير الحكومية وبذلها الكثير من الجهود في سبيل الوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال التركيز على الجوانب الداعمة الخاصة بالتميز المؤسسي من حيث التميز في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وتعزيز الاتصال والتواصل الفعال بين جميع المستويات الوظيفية، وتميز الأسلوب الإداري على المستوى القيادي للمنظمة بالإضافة إلى تعزيز قدرات ومهارات الموظفين، وتحسين عملية التعلم الوظيفي من أجل تحسين جودة خدمات المنظمة المقدمة للجمهور المستهدف من خلال تظافر جميع الجهود القيادية والهيكلية والتنظيمية والبشرية والثقافية؛ ما يدعم صمود واستمرارية هذه المنظمات بالعمل، وتقديم خدماتها المجتمعية والتنمية للمجتمع الفلسطيني وتعزيز قدرتها على إحداث أثر تنموي مستدام لهذه الخدمات في المجتمع.

وهذا بالتحديد ما أكدته إجابات المشاركين في المقابلة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث أجمع المشاركون على وجود

مستوى مقبول من التميز المؤسسي لدى المنظمات غير الحكومية، حيث أكد المشاركون أن المنظمات غير الحكومية تسعى جاهدة إلى إجراء المزيد من التطوير في آليات عملها، وذلك من أجل تحسين جودة خدماتها المقدمة للمجتمع الفلسطيني المستهدف.

كما أكد المشاركون في المقابلة على أن المنظمات غير الحكومية تسعى إلى تطوير الخطط الاستراتيجية للبرامج والمشاريع التي تُنفذ من خلالها من أجل تعزيز قدرتها على جودة خدمات ملاءمة لاحتياجات المجتمع المستهدف؛ ما يساهم في خلق نوع من الثقة المتبادلة بين المنظمات والمجتمع المحلي، إلا أن المشاركين في المقابلة قد أشاروا إلى وجود جوانب من الضعف في مستوى التميز المؤسسي لبعض المنظمات غير الحكومية، حيث عزا المشاركون جوانب الضعف إلى ضعف التمويل بسبب قطع العديد من المساعدات الخارجية؛ ما شكّل تهديدًا كبيرًا لهذه المنظمات أمام الصمود في بيئة العمل وحدًا من قدرتها على الاستمرار بتنفيذ المشاريع، وتقديم خدماتها للمجتمع الفلسطيني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو لبد، 2018)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة حول الجوانب الخاصة بمحور "التميز المؤسسي" في جامعة القدس، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اللوحي وأبو حجير، 2018) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة حول فاعلية محور "التميز المؤسسي" في قطاع التعليم التقني في كلية فلسطين التقنية في قطاع غزة.

#### 1.5.4. نتائج تحليل المقابلة:

##### النتائج العامة:

كشفت النتائج العامة الخاصة بتحليل المقابلة وجود حالة من الرضا عن أثر ممارسات (MEAL) على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك من خلال تنفيذ المقابلة مع مجموعة من المشاركين العاملين في المستويات الإدارية العليا في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والتي تقوم بتطبيق ممارسات (MEAL) في المشاريع التي تُنفذ من قبلها حيث أشارت النتائج إلى وجود حالة نسبية من الرضا العام حول أبعاد ممارسات (MEAL) المتمثلة في: (المراقبة، التقييم، المساءلة، التعلم) وذلك وفقاً لبنى المنظمات التي شاركت بالمقابلة للالتزام بتطبيق نظام متكامل يدعم ممارسات (MEAL) على تنفيذ مشاريعها بشكل عام؛ حيث إن اتجاهات المشاركين في المقابلة أظهرت وجود حالة عامة من الرضا النسبي بخصوص أهمية وفاعلية أبعاد ممارسات (MEAL) والتي تتمثل في: (المراقبة، التقييم، المساءلة، التعلم) وتستعرض الباحثة فيما يأتي أهم النتائج الخاصة بآراء المشاركين في المقابلة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حول ممارسات (MEAL) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

##### المحور الأول/ ممارسات (MEAL):

##### البعد الأول: المراقبة.

أظهرت النتائج الخاصة ببعد المراقبة وجود حالة مرتفعة من الرضا النسبي عن المكونات الخاصة بهذا البعد، حيث أشار معظم المشاركين في المقابلة من المنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إلى وجود تحسن وتطوير كبير ومستمر بشكل عام في آليات عملية المراقبة من حيث الأساليب المتبعة خلالها والأدوات الرقابية التي يتم استخدامها خلال فترة تنفيذ المشروع، بالإضافة إلى أن المشاركين في المقابلة قد أشاروا إلى أن المنظمات غير الحكومية والتي تعتمد ممارسات (MEAL) بشكل عام تقوم خطة كاملة متكاملة من أجل تنفيذ الممارسات الرقابية بما يسهم في إتمام تنفيذ المشاريع بالشكل الأمثل.

كما أكد المشاركون أيضاً أنّ المنظمات تتبع في إطار عملية المراقبة توظيف ذوي الخبرة والمهارات العالية من المتمرسين في تنفيذ آليات المراقبة واستخدامها، بالإضافة إلى أنّ المنظمات غير الحكومية تقوم بصقل مهارات وخبرات وقدرات هؤلاء الموظفين من خلال الإدماج التدريبي الفعلي في العمل بمعنى التدريب أثناء ممارسة عملية المراقبة بشكل فعلي على المشاريع، حيث إنّ كل مشروع يتم تنفيذه له اعتبارات خاصة؛ لذلك فإن العمل الرقابي على كل مشروع من شأنه خلق ميزة إضافية تعزز قدرات ومهارات العاملين على عملية المراقبة ضمن المشروع.

وقد أكد المشاركون في المقابلة على ضرورة أن تبذل المنظمات غير الحكومية بشكل عام، وبغض النظر عن اختلاف مجالات عملها والخدمات التي تُقدم مزيداً من الجهد من أجل تعزيز التزامها بتطبيق ممارسات المراقبة بما يوائم طبيعة وخصوصية المشاريع المُنفذة من أجل تحسين الأداء الفعلي لهذه المشاريع، وتحسين جودة مخرجاتها للمجتمع المستهدف، وقد بلغ الوزن النسبي لبعد المراقبة بالمجمل بـ (78.5%) وهي تمثل درجة مرتفعة من الرضا.

#### البعد الثاني: التقييم.

أظهرت النتائج الخاصة ببعْد التقييم وجود حالة مرتفعة من الرضا النسبي عن المكونات الخاصة بهذا البعد، حيث أشار معظم المشاركين في المقابلة من المنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إلى وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات المُنفذة للمشاريع حول أهمية التقييم، حيث أشار المشاركون في المقابلة أنّ المنظمات غير الحكومية تقوم بتنفيذ ثلاث مراحل متتابعة وتكاملية من أجل تعزيز موثوقية عملية التقييم والاستفادة منها خلال جميع مراحل تنفيذ المشروع؛ إذ تقوم المنظمات بتنفيذ تقييم قبلي يسبق تنفيذ المشروع وتقييم وسطي، ويتم خلال تنفيذ المشروع وتقييم بعدي، ويتم عند نهاية تنفيذ المشروع بحيث تتسم هذه العمليات الثلاثة بالشفافية.

كما أكد المشاركون أيضاً أنّ المنظمات تتبع في إطار عملية التقييم الأخذ بآراء العاملين على المشروع من أجل تفعيل الدور التشاركي لهم من خلال عملية تعليمية تفاعلية تشاركية، بالإضافة إلى أنّ المنظمات تسعى بشكل مستمر ودؤوب نحو تحسين ممارسات عملية التقييم وتطويرها، حيث أشار بعض المشاركين في المقابلة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في المنظمات غير الحكومية أن المنظمات تسعى لتطوير ممارسات عملية التقييم من خلال إضافة تقييم خارجي من أجل تعزيز مصداقية وموثوقية عملية التقييم، والكشف عن الانحرافات في حال وجودها وإصلاحها وضمن سير تنفيذ المشروع بشكل سليم وفق تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد أكد المشاركون في المقابلة على ضرورة أن تقوم المنظمات غير الحكومية ببذل المزيد من الجهد من أجل تطوير عملية التقييم بما يضمن مصداقية ووضوح نتائجها، وبالتالي المساهمة في تحسين جودة مخرجات ونتائج المشاريع للمجتمع المستهدف، ولذوي المصلحة وقد بلغ الوزن النسبي لبعء المراقبة بالمجمل بـ (75.5%) وهي تمثل درجة مرتفعة من الرضا.

### البعء الثالث: المساءلة.

أظهرت النتائج الخاصة ببعء المساءلة وجود حالة مرتفعة من الرضا النسبي عن المكونات الخاصة بهذا البعد، حيث أشار معظم المشاركين في المقابلة من المنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إلى التزام المنظمات بتوفير بيئة آمنة لممارسات المساءلة كأحد أبعاد ممارسات (MEAL)، حيث يتم توفير آليات ممارسات المساءلة على جميع الصعد على الصعيد الداخلي والخارجي في المنظمة، بمعنى توفير صندوق الشكاوي وموظف الامتثال من أجل حصر شكاوي الفئات المستهدفة للمشروع، ومعرفة مدى تلبية مخرجات المشروع لاحتياجات هذه الفئات وفق ما تم تصميمه في خطة المشروع المنفذ.

كما أشار المشاركون في المقابلة أيضاً أن المنظمات تعتمد على ما تفرزه عملية التقييم في الكشف عن أي انحرافات في حال حدوثها، وبالتالي تفعيل عملية المساءلة وفق أدلة واضحة وعادلة يتم من خلالها اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل ضمان سير المشروع في الاتجاه السليم دون معوقات، بالإضافة إلى أن المنظمات غير الحكومية تعتمد في إطار تكوين هيكلها التنظيمي على وضوح المسؤوليات والمهام لمختلف المستويات الوظيفية، وتفعيل سياسة الشكاوي وآليات التعامل معها بشكل واضح يضمن تفعيل المساءلة، إلا أن تفعيل عملية المساءلة لا يتم على جميع المستويات الوظيفية؛ ما يُضعف جانب الشفافية لهذه العملية، وفي هذا السياق أكد المشاركون في المقابلة على ضرورة التزام المنظمات غير الحكومية بأهمية شفافية عملية المساءلة من أجل الاستفادة منها في ضمان تنفيذ المشروع بالشكل الأمثل، وضمان الاستفادة من تجارب المشاريع السابقة، وتوظيف هذه التجارب للاستفادة منها أخذ العبر في المشاريع المستقبلية للمنظمات، وبالتالي ضمان تميز الأداء والمخرجات لهذه المشاريع، وقد بلغ الوزن النسبي لبعء المساءلة بالمجمل بـ (71.2%) وهي تمثل درجة مرتفعة من الرضا.

## البعد الرابع: التعلم.

أظهرت النتائج الخاصة ببُعد التعلم وجود حالة مرتفعة من الرضا النسبي عن المكونات الخاصة بهذا البعد، حيث أشار معظم المشاركين في المقابلة من المنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إلى وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات بإثراء عملية التعلم الوظيفي، وذلك من أجل توليد المعارف، وصقل المهارات المختلفة، وبناء القدرات المتميزة من أجل تطوير العمل خلال تنفيذ المشاريع، وتحسين جودة آليات تنفيذ العمل بما يُسهم في توفير قيمة مضافة إلى نجاح هذه المشاريع.

وقد أكد المشاركون أيضاً من العاملين في المستويات الإدارية العليا في المنظمات غير الحكومية، وتعتمد ممارسات (MEAL) بشكلٍ عامٍ على أن المنظمات غير الحكومية تسعى جاهدة لتطوير آليات التعلم الوظيفي من خلال الاجتماعات الدورية التي يتم فيها مناقشة التجارب الداخلية الخاصة بتنفيذ المشاريع من قبل المنظمة، بالإضافة إلى مناقشة التجارب الخارجية الخاصة بتنفيذ المشاريع المختلفة من قبل منظمات أخرى، بالإضافة إلى أن المنظمات غير الحكومية تقوم بإتاحة الفرص، وتعزيز جميع السبل الداعمة لتطوير مهارات العاملين الإبداعية، وتعزيز الفكر الابتكاري من أجل المساهمة في تخطي الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه المشروع أثناء فترة تنفيذه، بالإضافة إلى ضمان تنفيذ المشروع وفق تحقيق أعلى جودة مخرجات ممكنة، وقد بلغ الوزن النسبي لبعد المراقبة بالمجمل بـ (77.3%) وهي تمثل درجة مرتفعة من الرضا.

## المحور الثاني/ التميز المؤسسي:

أظهرت النتائج الخاصة بمحور التميز المؤسسي وجود حالة إيجابية من الرضا النسبي عن مكونات الأبعاد الخاصة بهذا المحور، حيث أشار المشاركون في المقابلة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إلى أن المنظمات غير الحكومية تقوم باتخاذ جميع التدابير والإجراءات اللازمة، وتأخذ بعين الاعتبار ضمن خططها الاستراتيجية جميع الجوانب ذات العلاقة بتحقيق التميز المؤسسي لها؛ حيث تسعى المنظمات غير الحكومية إلى الوصول لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تعزيز نقاط القوة لديها، وذلك من أجل تحسين كفاءة الأداء الوظيفي فيها من خلال تركيز المنظمات على التميز والإبداع في تنفيذ جميع أنشطتها الخاصة بالمشاريع، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى المجتمع المستهدف، بمعنى أن المنظمات غير الحكومية تقوم باعتماد نظام متكامل من القواعد والمعايير والإجراءات التي تعزز التكامل الأمثل للممارسات الإدارية داخل المنظمة بما يُسهم في تحسين الأداء في المنظمة وتطويره.

فمن جانب التميُّز القيادي كأحد أبعاد التميز المؤسسي، تقوم المنظمات غير الحكومية على المستوى القيادي بالاهتمام بتوفير بيئة عمل آمنة وملائمة للموظفين من أجل تعزيز قدرتها على التأثير المباشر في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي توجيههم نحو الإبداع والتميز في تنفيذ مهام العمل، كما أشار المشاركون في المقابلة أيضاً إلى أنَّ قيادة المنظمات غير الحكومية تهتم بتفعيل العلاقات التعاونية ضمن العمل من أجل تعزيز قدرة العاملين على التفكير المتجدد والمبتكر، الذي يساهم في ابتكار حلول متجددة للمشكلات التي قد تواجههم أثناء تنفيذ العمل.

أما من جانب التميز البشري كأحد أبعاد التميز المؤسسي، فقد أشار المشاركون في المقابلة إلى أن المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تهتم بالتخطيط الفعال للموارد البشرية، بالإضافة إلى تدريبهم وتعزيز قدراتهم وصقل خبراتهم وتوفير مناخ العمل الإيجابي لهم، والذي من شأنه خلق ثقافة العمل الإبداعي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمات، وذلك من أجل تحسين تكيف الموارد البشرية في المنظمة مع احتياجات تنفيذ المشاريع المختلفة، كما أشار المشاركون في المقابلة إلى أنَّ المنظمات غير الحكومية تولي اهتماماً كبيراً بالموارد البشرية من خلال تعزيز التعلم الوظيفي فيها، على اعتبار أنَّ المورد البشري هو العقل المُدبر والمُنفذ للعمل في المنظمات؛ ما يساهم في تنفيذ المهام الوظيفية بجودة عالية وبشكل احترافي.

وفي الجانب المرتبط بالتميز الخدماتي كأحد أبعاد التميز المؤسسي، فقد أشار المشاركون في المقابلة إلى أن المنظمات غير الحكومية تهتم بشكل كبير بتلبية حاجات وتطلعات الفئات المستهدفة، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المُقدمة على اعتبار أن جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة تُعبر عن جودة العمل والأداء المُنفذ من خلال المشاريع، كما أشار المشاركون أيضاً إلى أن المنظمات تقوم بإجراء دراسات خاصة بمعرفة وتحديد احتياجات الفئات المستهدفة، وذلك من أجل تحسين وتطوير الخدمات المُقدمة بما يتلاءم مع احتياجاتهم، وبالتالي بناء علاقة طويلة الأمد تتسم بالثقة بين المستفيد والمنظمة، بالإضافة إلى تعزيز ثقة الممولين بالمنظمة؛ ما يدعم حصولها المتجدد على التمويل اللازم لتنفيذ مشاريعها؛ وفي المجمل، بلغ الوزن النسبي لمحور التميز المؤسسي نحو (70%) وهي تمثل درجة مرتفعة من الرضا النسبي.

وترى الباحثة من خلال إجراء هذه المقابلات وتحليلها أنَّ المنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية قد قامت بأداء جيد في سبيل دعم الوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال التزامها بتبني أحدث الممارسات الدولية الخاصة بالمراقبة، والتقييم،



والمساءلة، والتعلم على المشاريع المُنفذة من خلالها؛ حيث عمدت المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إلى تفعيل ممارسات (MEAL) من أجل تخطي العقبات والصعوبات التي قد تواجه تنفيذها للبرامج والمشاريع في بيئة العمل المليئة بالتحديات والمستجدات الطارئة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك لما لهذه الممارسات من فائدة عظيمة في تحسين آليات تنفيذ العمل وفق أحدث الممارسات الدولية.

وترى الباحثة أيضاً أنّ التزام المنظمات غير الحكومية بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد ممارسات (MEAL) والتي تتمثل في: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) بشكل تكاملي يُساهم في تعزيز معايير الجودة في الأداء في كل مرحلة من مراحل إدارة دورة البرنامج أو المشروع؛ ما يساهم في تحسين جودة مخرجات الأنشطة التي يتم تنفيذها خلاله، وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية.

وتساهم هذه الممارسات مجتمعة بإضافة قيمة متميزة للمنظمة، وتساهم في تحسين الصورة النمطية لها في المجتمع المستهدفة بما يدعم قدرتها على الاستمرار في هذا المجتمع، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المنظمة على إحداث تغيير تنموي مجتمعي إيجابي في المجتمع المستهدف، والذي ينعكس على المجتمع المحيط ككل؛ ما يمنح المنظمة ميزة تنافسية إضافية في ظل مساهمتها الفاعلة في دعم عمليات التنمية المجتمعية في المجتمع المستهدف.

#### 6.4 اختبار فرضيات الدراسة

يتم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرعية من خلال استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات MEAL) بأبعاده المتمثلة بـ (المراقبة، التقييم، المساءلة، التعلم) والمتغير التابع متمثلاً بـ (التميز المؤسسي)، حيث يتم اختبار الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات MEAL وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية مقابل الفرضية البديلة التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة بين ممارسات MEAL وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى (0.05) ويقال عندها إنّ الاختبار معنوي، ويعني ذلك وجود "علاقة" ذات دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية

العدمية في حال كانت قيمة مستوى أعلى من (0.05)، ونستنتج عندئذٍ عدم وجود "علاقة" ذات دلالة إحصائية، والجدول (7.4) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول 8.4: نتائج اختبار العلاقة بين ممارسات MEAL وتحقيق التميز المؤسسي

المتغير التابع " التميز المؤسسي "			محاو الدراسة	
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	عدد المشاهدات		
0.000	**0.549	158	البعء الأول: المراقبة	
0.000	**0.570		البعء الثاني: التقييم	
0.000	**0.602		البعء الثالث: المساءلة	
0.000	**0.712		البعء الرابع: التعلم	
0.000	**0.711		المحور الأول "ممارسات MEAL"	

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020) \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات MEAL وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

يوضح الجدول (7.4) نتائج العلاقة بين ممارسات MEAL وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية. ومن خلال النتائج نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات MEAL وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.711) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات MEAL وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

وترى الباحثة أنَّ علاقة الارتباط الإيجابية بين "ممارسات (MEAL)" و"التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية التي تتمثل في: (المدرء التنفيذيين، مدرء البرنامج، منسقي المشاريع) في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعود إلى مجموعة من الأسباب المرتبطة بالأطر النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بالجوانب الخاصة بالمحورين، حيث تشير الأدبيات والدراسات المختلفة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية لتطبيق الممارسات الخاصة بهذين المحورين؛ من أجل تعزيز تكامل المهام والأعمال في المنظمات غير الحكومية، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لها، وهذا بالتحديد ما أكدته نتائج الدراسة الحالية بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين "ممارسات (MEAL)" و"التميز المؤسسي" من وجهة نظر المشاركين في تعبئة الاستبانة في الدراسة الحالية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.711) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05 ويشير ذلك إلى معنوية "ممارسات (MEAL)" والتميز المؤسسي، كما ترتبط هذه النتيجة بالإطار التطبيقي الذي أشارت إليه الدراسات والأدبيات المنشورة السابقة التي بحثت في الجوانب الخاصة بأبعاد ممارسات (MEAL) والتي تتمثل في ممارسات المراقبة وما يتبعها من ممارسات التقييم، ومن ثم المساءلة، وأخيراً الممارسات الخاصة بالتعلم الوظيفي من أجل تعزيز المعارف والمهارات وفق أحد التطورات العالمية في مجال عمل المنظمات غير الحكومية، وبالتالي دعم استدامة صمود وتميز هذه المنظمات في بيئة عملها رغماً عن أي تحديات أو معوّقات قد تواجهها، وبالتالي فإن الباحثة تعزو وجود هذه العلاقة الارتباطية بين "ممارسات (MEAL)" و"التميز المؤسسي" من وجهة نظر المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إلى إدراك هؤلاء العاملين بشكل فعلي وتطبيقي للعلاقة الوثيقة بين تبني والتزام المنظمات بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد محور "ممارسات (MEAL)" وبين تحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى أنَّ هذه العلاقة الارتباطية تتسق مع الأطر النظرية في الدراسات السابقة والدراسة الحالية، والتي تشير إلى أهمية التزام المنظمات بمختلف أنواعها ومجالاتها بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد "ممارسات (MEAL)" بفاعلية وكفاءة عالية كوسيلة داعمة لنجاح تنفيذ مشاريعها، وبالتالي تعزيز تحقيق "التميز المؤسسي" في هذه المنظمات، وهو بالتحديد ما أسهم في وجود وترسيخ علاقة قوية من الارتباط بينهما.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Elahi, 2020)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين ممارسات (MEAL) وتحسين الأداء في البرامج والمشاريع وتحسين الرؤية المستقبلية لهذه البرامج والمشاريع.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تشمل:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المراقبة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

والجدول (7.4) يوضح نتائج العلاقة بين المراقبة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية. ومن خلال النتائج، نستنتج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المراقبة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.549) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المراقبة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

وترى الباحثة أن نتائج الفرضية الفرعية الأولى أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بُعد "المراقبة" كأحد أبعاد "ممارسات (MEAL)" و"التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى التي تتمثل في: (المدراء التنفيذيين، مدراء البرنامج، منسقي المشاريع) في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية الذين شاركوا في تعبئة الاستبانة، وتعزو الباحثة وجود هذه العلاقة الارتباطية إلى العديد من الأسباب التي ترتبط بالأطر النظرية التي سردتها الدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بمفاهيم الجوانب الخاصة ببُعد "المراقبة" ومفاهيم الجوانب الخاصة بمحور "التميز المؤسسي"، بالإضافة إلى الأطر التطبيقية ذات العلاقة بالجوانب بهما التي أفرزتها الدراسة الحالية، حيث أوضحت هذه الأطر النظرية والتطبيقية وجود علاقة ارتباط إيجابية لتطبيق الجوانب الخاصة ببُعد "المراقبة" على تحقيق "التميز المؤسسي" في المنظمات بمختلف أنواعها، وهو ما أكدته نتائج الدراسة الحالية بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين "المراقبة" و"التميز المؤسسي" من وجهة نظر المشاركين في تعبئة الاستبانة في الدراسة الحالية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.549) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)؛ ما

يشير إلى معنوية "المراقبة" و"التميز المؤسسي"، كما ترتبط هذه النتيجة بما أفرزته نتائج الدراسات السابقة التي بحث في الجوانب الخاصة بانظمة وآليات وأساليب وأدوات المراقبة في المنظمات سواء كان ذلك على الموارد البشرية أو المالية وما ينتج عن فاعليتها وكفاءتها في تحسين تنفيذ العمل داخل المنظمات وفق الخطة الموضوعية، وما يساهم في تحسين مخرجات العمل لذوي المصلحة والفئات المستهدفة وصولاً إلى تحقيق التميز المؤسسي لهذه المنظمات.

كما تعزو الباحثة أيضاً وجود هذه العلاقة الارتباطية بين بُعد "المراقبة" ومحور "التميز المؤسسي" من وجهة نظر المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إلى معرفة هؤلاء العاملين لأهمية العلاقة بين فاعلية "المراقبة" وتحقيق "التميز المؤسسي" ومدى الارتباط الوثيق بين الالتزام بتطبيق المفاهيم الخاصة بجوانبها بفاعلية وكفاءة تساهم في تحسين أداء العمل وجودة مخرجاته بما يدعم تحقيق "التميز المؤسسي" في هذه المنظمات، وهو بالتحديد ما أسهم في وجود وترسيخ علاقة قوية من الارتباط بينهما.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البغدادي وعودة، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام ببُعد "المراقبة" كأحد أبعاد الرقابة الداخلية لدى المؤسسات الحكومية وبين تحسين أداء المؤسسات الحكومية، وذلك بالتطبيق على مديرية مجاري محافظة القادسية، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو بكر، 2010) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الجوانب الخاصة "بالرقابة الإدارية" وبين تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التقييم وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

والجدول (7.4) يوضح نتائج العلاقة بين التقييم وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية. ومن خلال النتائج، نستنتج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التقييم وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.570) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التقييم وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

وترى الباحثة من خلال الاستعراض لنتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بُعد "التقييم" كأحد أبعاد "ممارسات (MEAL)" و"التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى التي تتمثل في: (المدرء التنفيذيين، مدرء البرنامج، منسقي المشاريع) في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية الذين شاركوا في تعبئة الاستبانة، وتعزو الباحثة وجود هذه العلاقة الارتباطية إلى توافر مجموعة من الأسباب التي ترتبط بالأطر النظرية التي سردتها الدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بمفاهيم الجوانب الخاصة ببُعد "التقييم" ومفاهيم الجوانب الخاصة بمحور "التميز المؤسسي"، بالإضافة إلى الأطر التطبيقية ذات العلاقة التي أشارت إليها الدراسات السابقة وأكدت الدراسة الحالية، حيث أوضحت هذه الأطر النظرية والتطبيقية وجود علاقة ارتباط إيجابية لتطبيق الجوانب الخاصة ببُعد "التقييم" على تحقيق "التميز المؤسسي" في المنظمات، وهو ما أكدته نتائج الدراسة الحالية بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين "التقييم" و"التميز المؤسسي" من وجهة نظر المشاركين في تعبئة الاستبانة في الدراسة الحالية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.570) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)؛ ما يشير إلى معنوية "التقييم" و"التميز المؤسسي".

وفي سياق هذه العلاقة الارتباطية، ترى الباحثة أن توافر هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية يعود إلى إدراك العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية لأهمية ما تفرزه عملية التقييم، سواء خلال فترة تنفيذ المشروع أو عند انتهائه، وذلك من أجل استدراك الانحرافات في حال وجودها، والعمل على تفاديها قبل الحدوث أو معالجتها، وبالتالي دعم سير العمل والأداء وفق ما رسمته الخطة الموضوعية؛ ما يساهم في تحسين سير أداء العمل وتحسين جودة مخرجات المشروع لذوي المصلحة والفئات المستهدفة، ودعم وصول المنظمات غير الحكومية للتميز المؤسسي، وهذا بالتحديد ما أسهم في وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بُعد "التقييم" ومحور "التميز المؤسسي".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو جهل، 2019)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الممارسات الخاصة "بالتقييم" وبين استدامة التمويل في المؤسسات الأهلية العاملة في

قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حماد، 2010) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين "التقييم" ونجاح المشاريع في قطاع غزة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المساءلة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

والجدول (7.4) يوضح نتائج العلاقة بين المساءلة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية. ومن خلال النتائج، نستنتج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المساءلة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.602) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05).

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المساءلة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

وترى الباحثة من خلال الاستعراض السابق لنتائج الفرضية الفرعية الثالثة التي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بُعد "المساءلة" كأحد أبعاد "ممارسات (MEAL)" و"التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى التي تتمثل في: (المدراء التنفيذيين، مدراء البرنامج، منسقي المشاريع) في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية الذين شاركوا في تعبئة الاستبانة، وتعزو الباحثة وجود هذه العلاقة الارتباطية إلى توافر مجموعة من الأسباب النظرية والتطبيقية التي تناولتها الدراسات والأدبيات السابقة التي بحثت في مفهوم المساءلة والتميز المؤسسي والتي أكدتها نتائج الدراسة التطبيقية الحالية حيث أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين "المساءلة" و"التميز المؤسسي" من وجهة نظر المشاركين في تعبئة الاستبانة في الدراسة الحالية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.602) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)؛ ما يشير إلى معنوية "المساءلة" و"التميز المؤسسي"، كما ترتبط أيضاً هذه النتيجة بما كشف عنه الجانب النظري في الدراسات والأدبيات السابقة والدراسة الحالية من حيث أهمية التزام المنظمات غير الحكومية بتطبيق المساءلة من خلال مراعاة الشفافية وفق ما تفرزه عملية التقييم

المبنية على المراقبة الفعالة، حيث إنَّ تطبيق المساءلة يرتبط بشكل كبير بتحسين آلية العمل وتعزيز الاستغلال الأمثل للموارد وحفظها من الهدر، وبالتالي تحقيق أفضل أداء ممكن وأفضل جودة مخرجات تدعم وصول المنظمة إلى تحقيق التميز المؤسسي، وهذا ما أكدته آراء المبحوثين المشاركين في تعبئة الاستبانة، وعزَّز وجود علاقة الارتباط الإيجابية بين المساءلة والتميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Elahi, 2020) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق "المساءلة" وبين تحسين أداء المشاريع والبرامج، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سلامة، 2013) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين "المساءلة" وبين تحسين أداء العاملين في مدارس وكالة الغوث بغزة.

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعلم وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

والجدول (7.4) يوضح نتائج العلاقة بين التعلم وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية. ومن خلال النتائج، نستنتج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التعلم وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.712) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعلم وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

وترى الباحثة من خلال الاستعراض السابق لنتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بُعد "التعلم" كأحد أبعاد "ممارسات (MEAL)" و"التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى التي تتمثل في: (المدراء التنفيذيين، مدراء البرنامج، منسقي المشاريع) في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية الذين



شاركوا في تعبئة الاستبانة، وتعزو الباحثة وجود هذه العلاقة الارتباطية إلى مجموعة من الأسباب التي ترتبط بالأطر النظرية والتطبيقية التي سردتها الدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بمفاهيم الجوانب الخاصة بـ"التعلم" ومفاهيم الجوانب الخاصة بمحور "التميز المؤسسي"، بالإضافة إلى الإطار النظري والتطبيقي الذي كشفت عنه الدراسة الحالية، حيث أكدت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط إيجابية لتطبيق الجوانب الخاصة بـ"التعلم" على تحقيق "التميز المؤسسي" من وجهة نظر المشاركين من العاملين في الإدارة العليا والوسطى، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.712) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)؛ ما يشير إلى معنوية "التعلم" و"التميز المؤسسي".

كما تعزو الباحثة أيضاً وجود هذه العلاقة الارتباطية بين بُعد "التعلم" ومحور "التميز المؤسسي" من وجهة نظر المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إلى إدراك هؤلاء المشاركين الفعلي لأهمية العلاقة بين فاعلية "التعلم" وتحقيق "التميز المؤسسي"، ومدى الارتباط الوثيق بين التزام المنظمات غير الحكومية وسعيها الدؤوب نحو تعزيز المعارف وتنمية المهارات وبناء قدرات الموظفين وتعزيز الثقافة التنظيمية ومشاركة التجارب والاستفادة بما يساهم في دعم وصول المنظمات غير الحكومية إلى تحقيق "التميز المؤسسي" في هذه المنظمات، وهو بالتحديد ما أسهم في وجود وترسيخ علاقة قوية من الارتباط بينهما.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين "التعلم" وبين التطوير الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية في الأردن، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخالدي، 2012) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين "التعلم الوظيفي" وبين تعزيز ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

**الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لممارسات MEAL في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".**

ويتم التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية من خلال أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم التحقق من صحة الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) يتم قبولها، والتي تفترض عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات MEAL في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية

الفلسطينية، بينما يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) التي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات MEAL في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، والجدول (9.4) يوضح نتائج الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول 9.4: نتائج الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

المتغير التابع " التميز المؤسسي "							
معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> ) %	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة	طريقة تقدير النموذج	#
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F					
معنوي	0.000	**102.50	0.721 (72.1%)	0.019	*0.450	الحد الثابت (a)	نموذج (Enter)
				0.048	*0.095	البعد الأول: المراقبة	
				0.002	**0.170	البعد الثاني: التقييم	
				0.118	0.105	البعد الثالث: المساءلة	
				0.000	**0.527	البعد الرابع: التعلم	
<p>ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)، وبلغ معامل تضخم التباين (VIF) (المراقبة= 2.28، التقييم= 2.46، المساءلة= 2.37، التعلم= 1.84) وهذا النتائج تشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي (معيار عدم وجود مشكلة هي أن تتراوح القيم ما بين (0-4)). وبهذه النتيجة يمكننا الاعتماد على نتائج النموذج وذلك لعدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين المتغيرات.</p>							

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد لنموذج الانحدار بلغ (0.721)، وهذا يعني أن (المراقبة، التقييم، المساءلة، التعلم) الذي يندرج تحت ممارسات MEAL الموجودة في النموذج أعلاه يفسر ما نسبته (72.1%) من تباين الحاصل في تحقيق التميز المؤسسي، وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بلغ قيمة اختبار (F-Test) (34.04) بمستوى دلالة (0.000 أقل من 0.05)، وهذا يشير إلى معنوية نموذج باستخدام نموذج (Enter)، وبناء على هذه النتيجة يمكننا الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات MEAL في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

وترى الباحثة من خلال العرض السابق وجود أثر إيجابي عام للممارسات (MEAL) على تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية، حيث يتمثل هذا الأثر العام لممارسات (MEAL) بأبعادها في الدراسة والتي تمثلت في: (المراقبة "أثر إيجابي"، التقييم "أثر إيجابي"، التعلم "أثر إيجابي") في حين عد وجود تأثير لُبعد "المساءلة" على تحقيق التميز المؤسسي وهو ما عززته معنوية نموذج الانحدار بين هذين المحورين، حيث بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار نحو (0.721) وهذا يعني أن (المراقبة، التقييم، المساءلة، التعلم) التي تدرج تحت ممارسات (MEAL) لها أثر عام على تحقيق التميز المؤسسي، وفي هذا السياق تعزو الباحثة وجود هذا الأثر للممارسات (MEAL) على تحقيق التميز المؤسسي إلى طبيعة العمل الذي يتطلبه تنفيذ المشاريع في المنظمات غير الحكومية، والذي يستلزم الاعتماد على ممارسات (MEAL) من أجل التحقق من تنفيذ العمل ضمن الخطة الاستراتيجية الموضوعية، وبما يساهم في تحقيق النتائج والمخرجات المرجوة من المشروع من أجل إشباع وتلبية احتياجات الفئات المستهدفة، وبما يعزز ثقة الممولين في المنظمة المُنفذة للمشروع، وبالتالي دعم إمكانية حصول المنظمة على المزيد من التمويل لمشاريعها؛ ما يدعم صمودها واستدامتها في بيئة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وبالتالي يؤثر ذلك على تعزيز وتحسين وصول المنظمة إلى تحقيق التميز المؤسسي، وبذلك فإنّ التزام المنظمات غير الحكومية بتطبيق ممارسات (MEAL) بأبعادها في الدراسة والتي تتمثل في (المراقبة، التقييم، المساءلة، التعلم) تساهم بشكل فعلي على أرض الواقع في تحقيق التميز المؤسسي لهذه المنظمات من خلال متابعة جودة تنفيذ جميع مراحل المشروع والالتزام بما رسمته الخطة الموضوعية من أجل ضمان تحسين جودة الأداء والتنفيذ والمخرجات كوسيلة داعمة لتحقيق التميز المؤسسي، حيث تركز أبعاد ممارسات (MEAL) على مراقبة دورة حياة المشروع بالكامل بدءاً من إعدادهِ وتنفيذه وصولاً إلى نهايته بشكل مستمر ومتواصل تتخللها عملية التقييم الفوري لكل مرحلو وفق ما تفرزه عملية الرقابة، وذلك من أجل تفعيل المساءلة الشفافة بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية، والكشف عن الانحرافات ومعالجتها في حال وجودها، وما يتبع هذه العملية من تعزيز التعلم الوظيفي خلال تنفيذ المشروع، وما يشملهُ من إضافة معارف ومهارات وتبادل خبرات من شأنها أن تساهم في تميز الأداء والتنفيذ والمخرجات للفئات المستهدفة ولذوي المصلحة، بحيث يؤدي الالتزام بكل هذه الممارسات مجتمعة إلى تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية،

وهذا ما أكدته نتائج التحليل في الدراسة الحالية التي توصلت إلى وجود أثر للممارسات (MEAL) على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Elahi, 2020)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي ملموس لتبني وتطبيق ممارسات (MEAL) على تحسين الأداء في البرامج والمشاريع، وتحسين الرؤية المستقبلية لهذه البرامج والمشاريع.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمراقبة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (8.4) نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً للمراقبة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.095)، وهذا يعني أن ممارسة المراقبة بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق التميز المؤسسي بمقدار (0.095) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما يلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.048)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية المراقبة والتميز المؤسسي. وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمراقبة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

وترى الباحثة من خلال العرض السابق وجود تأثير إيجابي لبُعد "المراقبة" في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.095) وهذا يعني أن ممارسة المراقبة بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق التميز المؤسسي بمقدار (0.095) درجة، وتعزو الباحثة وجود هذا الأثر الإيجابي لبُعد "المراقبة" في تحقيق التميز المؤسسي إلى التزام المنظمات غير الحكومية بتطبيق الجوانب الخاصة لبُعد "المراقبة" على آليات تنفيذ المشاريع حيث يشير التزام المنظمات بتطبيق هذا البُعد إلى قيام المنظمات بتفعيل الوحدات الرقابية فيها من أجل ضمان تحسين سير الأداء والتنفيذ في المشاريع، والتحقق من تنفيذ العمل ضمن الخطة المُعدة

مُسبِقاً لتنفيذ المشاريع، وبما يساهم في تحقيق النتائج والمخرجات المرجوة منها وفق ترشيد استغلال الموارد المتاحة للمشاريع بالشكل الأمثل والحفاظ عليها من الهدر، بالإضافة إلى ضمان تنفيذ العمل من قبل العاملين على المشروع بالشكل الأمثل، وبأعلى مستوى أداء وظيفي من شأنه تحسين جودة المخرجات، وبالتالي فإنَّ التزام المنظمات غير الحكومية بفعيل "المراقبة" يؤثر وبشكل إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي لهذه المنظمات، وهذا ما أكدته نتائج التحليل في الدراسة الحالية والتي توصلت إلى وجود أثر لبُعد "المراقبة" كأحد ممارسات (MEAL) على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البغدادي وعودة، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق الجوانب الخاصة بلبُعد "المراقبة" كأحد أبعاد الرقابة الداخلية على تحسين أداء المؤسسات الحكومية وذلك بالتطبيق على مديرية مجاري محافظة القادسية، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو بكر، 2010) التي أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق الجوانب الخاصة "بالرقابة الإدارية" على تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية وذلك من وجهة نظر مدراءها.

**الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتقييم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".**

ومن خلال نتائج الجدول (8.4) نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً للتقييم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.170) وهذا يعني أن ممارسة التقييم بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق التميز المؤسسي بمقدار (0.170) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما يلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.002)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية التقييم والتميز المؤسسي. وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتقييم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

وترى الباحثة من خلال العرض السابق وجود تأثير إيجابي لبُعد "التقييم" في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في

محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.170) وهذا يعني أن ممارسة التقييم بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق التميز المؤسسي بمقدار (0.170) درجة، وتعزو الباحثة وجود هذا الأثر الإيجابي لبُعد "التقييم" في تحقيق التميز المؤسسي إلى هذا البُعد حيث يُعدُّ المرحلة التي تتبع عملية المراقبة التي تستند على ما تفرزه عملية المراقبة، وبالتالي فإن عملية التقييم تعتبر من أهم عمليات ممارسات (MEAL) حيث تركز سلامة وصحة القرارات التي يتم أخذها من إدارة المنظمات غير الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع على كفاءة ومصداقية وموثوقية الجوانب الخاصة بـ"التقييم"؛ ما يؤثر بشكل واضح وإيجابي في تعزيز فاعلية ممارسات (MEAL) وتحسين أثرها على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين قدرة المنظمات على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود أي انحرافات في عملية التنفيذ؛ ما يساهم بشكل فعلي على أرض الواقع في تحقيق التميز المؤسسي، وهذا بالتحديد ما عكسه التحليل، حيث أثبتت نتائج تحليل الدراسة الحالية وجود أثر إيجابي ملموس لعملية "التقييم" كأحد ابعاد ممارسات (MEAL) على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو جهل، 2019)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي للالتزام بتطبيق الجوانب الخاصة "بالتقييم" على تعزيز استدامة التمويل في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حماد، 2010) التي أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي "لتقييم المشاريع" على نجاحها في قطاع غزة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمساءلة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (8.4)، نستنتج عدم وجود أثر للمساءلة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.118 أكبر من 0.05)، وهذا يشير إلى عدم معنوية المساءلة والتميز المؤسسي. وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمساءلة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

وترى الباحثة من خلال العرض السابق عدم وجود تأثير لُبعد "المساءلة" في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار نحو (0.118 أكبر من 0.05)، وهذا يشير إلى عدم معنوية المساءلة والتميز المؤسسي، وتعزو الباحثة عدم وجود تأثير لُبعد "المساءلة" في إطار التزام المنظمات غير الحكومية بتطبيق ممارسات (MEAL) في تحقيق التميز المؤسسي لها إلى التحديات التي تواجه تطبيق الجوانب الخاصة بهذا البُعد، والتي يتمثل أهمها في وجود ضعف كبير جدًا في مستوى قدرة المنظمات غير الحكومية على تطبيق آليات المساءلة بشكلٍ شفافٍ ومُنصفٍ؛ حيث يوجد بعض الخلل في الجوانب الخاصة بتطبيق المساءلة، ويعود السبب في ذلك لحدائثة تبني المنظمات بالالتزام بتطبيق ممارسات (MEAL)، و لحدائثة التطبيق الفعلي لُبعد المساءلة بالتحديد؛ لذلك يفنقر الهيكل التنظيمي في هذه المنظمات لوجود آليات مساءلة تضمن مساءلة جميع المستويات الوظيفية دون تمييز في حال وجود انحرافات أو إخفاقات، حيث تقتصر عمليات المساءلة على المستويات الوظيفية الدنيا، وهو بالتحديد ما يُفقد هذه العملية فاعليتها، وبالتالي فإنَّ هذه العملية لا تؤثر بشكل واضح على تحقيق التميز المؤسسي، وهذا بالتحديد ما عكسه التحليل، حيث أثبتت نتائج تحليل الدراسة الحالية عدم وجود أثر ملموس لعملية "المساءلة" كأحد أبعاد ممارسات (MEAL) على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Elahi, 2020) التي اشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي للالتزام بتطبيق "المساءلة" وبين تحسين أداء المشاريع والبرامج، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (سلامة، 2013) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة أثر إيجابي للالتزام بالجوانب الخاصة "بالمساءلة" في تحسين أداء العاملين في مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المدراء.

**الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعلم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".**

ومن خلال نتائج الجدول (8.4) نستنتج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للتعلم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.527)، وهذا يعني أن ممارسة التعلم بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق التميز المؤسسي بمقدار (0.527) درجة، وذلك في

ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما يلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية التعلم والتميز المؤسسي. وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعلم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية".

وترى الباحثة من خلال العرض السابق وجود تأثير إيجابي لبُعد "التعلم" في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.527)، وهذا يعني أن ممارسة التعلم بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق التميز المؤسسي بمقدار (0.527) درجة، وتعزو الباحثة وجود هذا الأثر الإيجابي لبُعد "التعلم" في تحقيق التميز المؤسسي إلى أهمية الجوانب التي يحملها هذا البُعد في تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين، وتمكينهم من الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة وإتاحة الفرصة للعاملين لتحسين مهاراتهم الإبداعية وبناء قدراتهم الوظيفية بما يساهم في تعزيز قدرتهم على خلق حلول خلاقية للمشاكل التي قد تطرأ أثناء تنفيذ المشروع، وعلى خلق واستحداث طرق وأساليب إبداعية مبتكرة لتنفيذ العمل بما يتلاءم مع بيئة التنفيذ، وهو ما يؤثر وبشكل كبير وملحوس في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، وهذا بالتحديد ما عكسه التحليل، حيث أثبتت نتائج تحليل الدراسة الحالية وجود أثر إيجابي ملموس لعملية "التعلم" كأحد أبعاد ممارسات (MEAL) على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي للتعلم على تعزيز التطوير الوظيفي وعلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية في الأردن، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخالدي، 2012) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي للتعلم الوظيفي على تعزيز ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

$$\text{معادلة خط الانحدار} \leftarrow \text{التميز المؤسسي} = 0.450 + (0.019) \text{ المراقبة} (0.095) + (0.048) \text{ التقييم} (0.170) + (0.002) \text{ المساءلة} (0.105) + (0.118) \text{ التعلم} (0.527) + (0.000)$$

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات التحليل الانحدار الخطي المتعدد.



الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات MEAL تعزي للبيانات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت لعينيتين مستقلتين) لاختبار الفروق لمتغير (النوع)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يأتي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية والجدول (9.4) يوضح ذلك.

جدول 10.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات MEAL تعزي للمتغيرات الديمغرافية.

"ممارسات MEAL"						المتغيرات الديمغرافية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الإحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
لا يوجد فروق	0.201	ت = 1.284	0.47	79.8%	3.99	ذكر	النوع
			0.44	78.0%	3.90	أنثى	
لا يوجد فروق	0.895	ف = 0.111	0.35	80.0%	4.00	دبلوم	المؤهل العلمي
			0.43	79.0%	3.95	بكالوريوس	
			0.55	78.6%	3.93	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	
لا يوجد فروق	0.702	ف = 0.472	0.49	78.2%	3.91	20 أقل من 30 سنة	العمر
			0.42	79.0%	3.95	30 أقل من 40 سنة	
			0.48	80.4%	4.02	40 أقل من 50 سنة	
			0.53	77.8%	3.89	50 سنة فأكثر	
لا يوجد فروق	0.270	ف = 1.319	0.39	80.6%	4.03	1 أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
			0.44	76.8%	3.84	5 أقل من 10 سنوات	
			0.40	80.4%	4.02	10 أقل من 15 سنة	
			0.54	79.0%	3.95	15 سنة فأكثر	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01. \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020)

يوضح الجدول (9.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات MEAL وتعزى للمتغيرات الديمغرافية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات MEAL تعزى للمتغيرات الديمغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) فنستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات MEAL تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (9.4) يوضح ما يأتي:

- 1- **بالنسبة لمتغير النوع:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.201 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات MEAL تعزى لمتغير النوع.
- 2- **بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.895 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات MEAL تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- **بالنسبة لمتغير العمر:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.702 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات MEAL تعزى لمتغير العمر.
- 4- **بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.270 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات MEAL تعزى لمتغير المحافظة.

وترى الباحثة أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، حول متغير "ممارسات (MEAL)" من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والتي تتمثل في الوظائف الإدارية الآتية: (المدرء التنفيذيين، مدرء البرنامج، منسقي المشاريع) يعود إلى إدراك المبحوثين المشاركين في تعبئة الاستبانة بشكل فعلي، وبغض النظر عن اختلافاتهم العمرية أو مؤهلاتهم العملية أو عدد سنوات الخبرة أو العمر لديهم لأهمية التزام المنظمات غير الحكومية بتفعيل "ممارسات (MEAL)" وذلك لأهميتها في رصد ومتابعة جميع مراحل تنفيذ المشاريع وتقييمها بشكل مستمر يساهم في تفعيل المساءلة حول الأداء واستغلال الموارد بشكل شفاف وعاجل من أجل التصدي لأي انحرافات في حال حدوثها

واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشكل فوري يدعم استمرار العمل وفق أعلى مستوى جودة أداء ضمن الخطة الموضوعية، بالإضافة إلى تعزيز التعلم التنظيمي بما يساهم في إضافة ثقافات ومهارات إبداعية متنوعة من شأنها تحسين جودة العمل والأداء والمخرجات في المشاريع التي تقدمها وتشرف على تنفيذها المنظمات غير الحكومية، حيث إن إدراك المبحوثين الفعلي لفاعلية ممارسات (MAEL) هو ما ساهم في توافق استجاباتهم بغض النظر عن اختلاف متغيراتهم الديمغرافية سابقة الذكر، حيث لم تكن هناك فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية سابقة الذكر فيما يتعلق بالجوانب الخاصة بمحور "ممارسات (MEAL)".

الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص الفرضية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزى للبيانات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (ت لعينتين مستقلتين) لاختبار الفروق لمتغير (النوع)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية والجدول (10.4) يوضح ذلك.

جدول 11.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

"التميز المؤسسي"						المتغيرات الديمغرافية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
لا يوجد فروق	0.857	ت = 0.181	0.52	80.0%	4.00	النوع	ذكر
			0.42	79.8%	3.99		أنثى
لا يوجد فروق	0.663	ف = 0.412	0.43	81.2%	4.06	المؤهل العلمي	دبلوم
			0.43	80.2%	4.01		بكالوريوس
			0.59	78.8%	3.94		دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه)
لا يوجد فروق	0.565	ف = 0.681	0.42	80.0%	4.00	العمر	20 أقل من 30 سنة
			0.44	79.6%	3.98		30 أقل من 40 سنة
			0.52	81.6%	4.08		40 أقل من 50 سنة
			0.60	78.0%	3.90		50 سنة فأكثر

"التميز المؤسسي"						المتغيرات الديمغرافية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
لا يوجد فروق	0.179	ف = 1.654	0.36	82.4%	4.12	1 أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
			0.45	77.6%	3.88	5 أقل من 10 سنوات	
			0.45	81.2%	4.06	10 أقل من 15 سنة	
			0.55	79.6%	3.98	15 سنة فأكثر	

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020)

يوضح الجدول (10.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزي للمتغيرات الديمغرافية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزي للمتغيرات الديمغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزي للمتغيرات الديمغرافية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (10.4) يوضح ما يأتي:

1- بالنسبة لمتغير النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.857 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزي لمتغير النوع.

2- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.663 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

3- بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.565 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزي لمتغير العمر.

4- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.179 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

وترى الباحثة أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، حول متغير "التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية والتي تتمثل في الوظائف الإدارية الآتية: (المدرء التنفيذيين، مدرء البرنامج، منسقي المشاريع) يعود إلى إدراك المبحوثين المشاركين في تعبئة الاستبانة بشكل فعلي، وبغض النظر عن اختلافاتهم العمرية أو مؤهلاتهم العملية أو عدد سنوات الخبرة أو العمر لديهم لأهمية تحقيق "التميز المؤسسي" للمنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك من أجل دعم صمود واستدامة عمل هذه المنظمات في بيئة المجتمع الفلسطيني المليئة بالتحديات والمستجدات الطارئة التي تهدد طبيعة عملها وتخلق العديد من التحديات أمامها، حيث يُعزز التميز المؤسسي للمنظمات قدرتها على تحقيق الثقة المتبادلة بينها وبين الجمهور المستهدف لتلقي خدماتها من جهة، وبينها وبين ذوي المصلحة والممولين من جهة أخرى؛ من أجل ضمان حصولها على التمويل الداعم لاستدامة مشاريعها، كما ترى الباحثة أيضاً أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية سابقة الذكر حول "التميز المؤسسي" يعود إلى مجموعة من الاعتبارات المختلفة، والتي يتمثل أهمها في الثقافة التنظيمية والعلمية والعملية العالية التي يتمتع بها الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حول أهمية توافر الجوانب الخاصة بمفهوم "التميز المؤسسي" وأهمية تطبيقها من أجل دعم استدامة عمل هذه المنظمات في بيئة العمل المؤسسي، بالإضافة إلى إدراكهم الفعلي لفاعلية تحقيق "التميز المؤسسي" في تحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع التي تنفذها المنظمات غير الحكومية، وهو بالتحديد ما أدّى إلى توافق استجابات المبحوثين حول محور "التميز المؤسسي" حيث لم تكن هناك فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية سابقة الذكر فيما يتعلق بالجوانب الخاصة بمحور "التميز المؤسسي".

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

استعرضت الباحثة في الدراسة الحالية الجوانب والمفاهيم الخاصة بمتغيري ممارسات (MEAL) والتميز المؤسسي، وذلك من أجل الكشف عن أثر ممارسات (MEAL) على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

حيث تم الاستناد في الدراسة الحالية إلى الإطار النظري الذي سلط الضوء على أهم ما توصل إليه الباحثين الآخرين في هذا المجال، كما استعرضت الباحثة أيضاً مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة اللذين تمثلتا في "ممارسات (MEAL)" و "التميز المؤسسي" وأبعادهما والمفاهيم ذات العلاقة بهما، وما تبعه من تعقيب على هذه الدراسات السابقة أوضح أوجه الاستفادة منها والاختلاف عنها، ومن ثم تم تعزيز الدراسة بالجانب التطبيقي العملي لها، حيث استعرض هذا الجانب ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية التي تم جمعها بالاعتماد على تطبيق أداة الاستبانة على المبحوثين بالإضافة إلى أداة المقابلة، فقد تم إجراء عدد (5) مقابلات مع العاملين في المستويات الإدارية العليا في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث اعتمدت الدراسة الحالية على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v25) الذي تم استخدامه لإجراء التحليل الوصفي، واختبار فرضيات الدراسة بهدف الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تم في سياقها اقتراح مجموعة من التوصيات.

## 2.5 النتائج

من خلال الأهداف التي تمت صياغتها في الدراسة الحالية، والتي سعت الدراسة الحالية إلى تحقيقها بالاعتماد على إجراءات الدراسة التطبيقية التي ساهمت في الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات من أجل الكشف عن أثر "ممارسات (MEAL)" على تحقيق "التميز المؤسسي" وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها كالآتي:

### 1.2.5. النتائج الخاصة بمستويات الالتزام بتطبيق "ممارسات (MEAL)" و"التميز المؤسسي":

- 1- أظهرت النتائج وجود تقييم إيجابي لدى المستجيبين حول مدى تطبيق ممارسات (MEAL) من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى تطبيق ممارسات MEAL نحو (79.0%) وفقاً لوجهة نظر المبحوثين.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم إيجابي لدى المستجيبين حول مدى تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية، حيث بلغ الوزن النسبي نحو (79.8%) وفقاً لوجهة نظر المبحوثين.
- 3- احتلت فاعلية بُعد "المساءلة" المرتبة الأولى بوزن نسبي (81.4%) بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد "التعلم" بوزن نسبي (79.2%) وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد "المراقبة" بوزن نسبي مقداره (78.2%) وأخيراً في المرتبة الرابعة "التقييم" بوزن نسبي مقداره (77.2%).

### 2.2.5. النتائج الخاصة بأثر "ممارسات (MEAL)" على تحقيق "التميز المؤسسي":

- 1- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات MEAL وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.711) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)؛ ما يشير إلى معنوية ممارسات (MEAL) على التميز المؤسسي.
- 2- أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي عام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات MEAL في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- 3- أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للمراقبة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.095) وهذا يعني أن ممارسة المراقبة بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق التميز المؤسسي بمقدار (0.095) درجة.
- 4- أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتقييم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.170) وهذا يعني أن ممارسة المراقبة بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق التميز المؤسسي بمقدار (0.170) درجة.
- 5- أظهرت النتائج عدم وجود اثر للمساءلة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.118 أكبر من 0.05)، وهذا يشير إلى عدم معنوية المساءلة والتميز المؤسسي.
- 6- أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتعلم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية في محافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.527)، وهذا يعني أن ممارسة التعلم بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق التميز المؤسسي بمقدار (0.527) درجة.
- 7- أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تجاه متغيري ممارسات (MEAL) والتميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).



### 3.5 التوصيات

يُعدُّ البحث في المفاهيم ذات العلاقة بالجوانب الخاصة بمحور ممارسات (MEAL) والتميز المؤسسي من أهم المواضيع الحديثة التي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين وصانعي القرار والسياسات العامة في المنظمات غير الحكومية، باعتباره أحد أهم المفاهيم الحديثة التي من شأنها تعزيز جودة أداء ومخرجات المشاريع للمجتمع المستهدف ولذوي المصلحة.

وفي سياق الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها خلال هذا البحث، والنتائج التي تم التوصل إليها؛ خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات والتي يمكن سردها كالآتي:

#### 1.3.5.1. توصيات عامة:

- 1- توصي الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة تعزيز التزامها بتبني وتطبيق الجوانب الخاصة بممارسات (MEAL) من أجل تحسين آلية تنفيذ العمل في مشاريعها الخدمائية والمجتمعية والتنموية بما يُسهم في تعزيز ثقة الممولين والفئات المستهدفة بها.
- 2- توصي الدراسة صانعي القرار والسياسات في المنظمات غير الحكومية بضرورة العمل على تفعيل الجوانب الخاصة بممارسات (MEAL) في برامجها ومشاريعها من خلال تعزيز الشراكات وتبادل الخبرات فيما ونشر التجارب الخاصة بها فيما بينها؛ من أجل توضيح مزاياها الإيجابية في تحسين جودة إدارة وتنفيذ المشاريع الخاصة بالمنظمات غير الحكومية، وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية.

#### 2.3.5.2. التوصيات الخاصة بممارسات (MEAL):

- 1- توصي الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة إدماج منهجية ممارسات (MEAL) ضمن خططها الاستراتيجية لتنفيذ المشاريع، وذلك من أجل تحسين تنفيذ المشاريع وتعزيز جودة مخرجاتها للمجتمع المستهدف.
- 2- توصي الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة وضوح آليات واستراتيجيات المساءلة للمديرين، وضرورة تعزيز نشر ثقافة المساءلة على جميع المستويات الوظيفية، وتوفير جميع البيانات والمعلومات والدعم اللازم للقائمين على عملية المساءلة.
- 3- توصي الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة اعتماد ممارسات (MEAL) كنمط فكري إداري حديث وضرورة تطوير الثقافة التنظيمية للعاملين في المنظمات حول آليات ممارسات (MEAL) وفعاليتها في إدارة المشاريع والبرامج.

4- توصي الدراسة اتحاد لجان العمل الصحي بضرورة إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة قائمة على تنفيذ ممارسات (MEAL) وتوفير جميع الدعم اللازم لهذه الوحدات بما يعزز نجاح المشاريع وجودة مخرجاتها ويضفي لها ميزة تنافسية.

### 3.3.5. التوصيات الخاصة بالتميز المؤسسي:

- 1- توصي الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة بذل المزيد من الجهود من أجل تطوير التعلم الوظيفي للطواقم العامل لديها؛ لما له من مزايا خاصة بتعزيز مهارات العاملين الإبداعية من أجل تعزيز قدرتهم على التكيف مع متغيرات ومستجدات العمل، ودعم تحقيق التميز المؤسسي كوسيلة داعمة لاستدامة عمل المنظمات غير الحكومية.
- 2- توصي الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة تعزيز الشراكات فيما بينها من أجل تبادل الخبرات والتجارب الخاصة بالبرامج والمشاريع وآلية تنفيذها، وصقل المعرفة التي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تحسين جودة مخرجات ونتائج المشاريع وأنشطتها، وبالتالي دعم تحقيق التميز المؤسسي؛ ما يُعزز خلق أثر مستدام لمخرجات عمل هذه المنظمات.
- 3- توصي الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة العمل على تنفيذ ورش عمل خاصة بالفئات المستهدفة ومتلقي الخدمة، وذلك من أجل معرفة مدى تلبية برامجها ومشاريع لاحتياجات هذه الفئات مما يُساهم في تعزيز قدرة المنظمات على تميز جودة خدماتها، وعلى بناء جسور من الثقة بين المنظمات والمستفيدين من جهة، وبين المنظمات والمولدين من جهة أخرى بشكل يساهم في استدامة تمويلها، وبالتالي استدامة خدماتها المقدمة للجمهور المستهدف.

جدول 1.5: الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	مدى تحقيق الهدف	طريقة تحقيق الهدف
ما هو مستوى ممارسات (MEAL) المراقبة، التقييم، المساءلة لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية؟	التعرف على مستوى ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (2.4) نتائج التحليل الاحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة
ما هو مستوى التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	التعرف على مستوى التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (2.4) نتائج التحليل الاحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة
هل توجد علاقة بين ممارسات (MEAL) بأبعادها في الدراسة: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وبين التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	الكشف عن العلاقة بين ممارسات (MEAL) بأبعادها في الدراسة: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وبين التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (7.4) نتائج العلاقة بين ممارسات (MEAL) والتميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية.
هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات (MEAL) بأبعادها في الدراسة: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) على التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	الكشف عن أثر ممارسات (MEAL) بأبعادها في الدراسة: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وبين التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (8.4) نتائج أثر ممارسات (MEAL) على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول ممارسات (MEAL) بأبعادها: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية؟	معرفة الفروق في استجابات الباحثين حول ممارسات (MEAL) بأبعادها (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (9.4) نتائج اختبار الفروق في استجابات الباحثين حول ممارسات (MEAL) التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول التميز المؤسسي والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية؟	معرفة الفروق في استجابات الباحثين حول التميز المؤسسي والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (10.4) نتائج اختبار الفروق في استجابات الباحثين حول التميز المؤسسي التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو بكر، أ.، (2010). دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها، وآفاق تعزيزها، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 2- أبو جهل، ن.، (2019). أثر تطبيق معايير التقييم على استدامة التمويل في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 3- أبو عودة، م. (2018): أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 4- أبو عودة، م. (2018): أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 5- أبو لبد، ص.، (2018). " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 6- أحمد، ن.، (2016). استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية - اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي (دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 7- إسماعيل، ح.، (2017). استراتيجيات تطوير أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية في قطاع غزة في ضوء المعايير الدولية للرقابة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 8- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، (2008)، النزاهة والشفافية في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، بحث محكم نشر في إئتلاف أمان.
- 9- البحيسي، ع.، (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 10- البغدادي، ص. وعودة، ا.، (2016). كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية، (دراسة تطبيقية في مديرية مجاري محافظة القادسية)، دراسة بحثية نشرت في مجلة كلية التراث الجامعة، العراق.
- 11- الجيوسي، أ.، (2017). تأثير المنظمات غير الحكومية الفلسطينية على مستوى المشاركة السياسية "1994-2016"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- 12-حسن، ع.، (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 13-حسون، خ.، (2020). المراقبة والتقييم في المنظمات غير الحكومية، مقال نُشر في مدونة خليل حسون لإدارة الاستثمار وإدارة الأعمال.
- 14-حماد، ر.، (2010). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 15-الخالدي، ص.، (2012). دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)، رسالة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 16-درويش، ل.، والبطروخ، س.، (2012). الرقابة الاستراتيجية وأثرها على أداء مؤسسات المجتمع المدني - دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 17-زقوت، س.، (2020). التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية "واقع الحق في تشكيل الجمعيات في ظل الأوضاع الراهنة"، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- 18-السعيد، ب.، وأحمد، ز.، (2018). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 19-سلامة، ج.، (2013). دور المساعلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 20-الشوا، أ.، (2019). أثر المهارات الإدارية الناعمة على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة في قطاع غزة (دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 21-الشوبكي، ر.، (2017). المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 22-شوقي، أ.، (2011). المراجعة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، موقع دراسات في المحاسبة والإدارة
- 23-صايح، ج.، (2018). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

- 24- عبد العظيم، م.، (2020). الخطوات المنهجية لاستخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي، مقال نشر في مجلة مستقبلات الأمة للدراسات المستقبلية.
- 25- عفانة، م.، (2018). المساءلة المجتمعية... رافعة للتنمية المجتمعية في فلسطين، مقال نشر في مجلة بوابة اقتصاد فلسطين.
- 26- عقل، ن.، (2015). تقييم إدارة مشاريع المنح الصغيرة غير المستردة الممولة من برنامج تمكين الأسر المحرومة اقتصادياً (DEEP) في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 27- غازي، ع.، (2014). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم 3.
- 28- غزة في ضوء المعايير الدولية للمراقبة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 29- الفقعاوي، م.، (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 30- اللوح وأبو حجير، (2018): القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني - كلية فلسطين التقنية نموذجاً، مؤتمر الاستدامة والبيئة الإبداعية، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- 31- مبارك، أ.، (2016). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر "دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 32- المزين، م. (2012): دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في بناء قيادات نسوية شابة، مركز دراسات المجتمع المدني، القاهرة، مصر.
- 33- ملحم، م.، (2017). دور منظمات المجتمع المدني في تدعيم التنمية الشاملة، مؤتمر "الإدارة العامة تحت الضغط: نحو إدارة عامّة مرنة، متجاوبة، تعاونية وتحولية"، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- 34- الوزير، ي.، (2018). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني)، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 35- ياغي، د.، (2017). فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

- 1- Aldulaimi, et al., (2018). The Impact of Knowledge Management on: achieving Institutional Excellence the Case of General Coordinator of the Governorates in the Kingdom of Bahrain, Research Gate.
- 2- Alshalabe, F., Aladwan, A., Orabi, T., & Alwekhyan, F. (2017). The impact of agility management style on the organizational excellence (agility) field study on Jordanian commercial banks, International Journal of Economics, Commerce and Management, 5(1), 284- 304
- 3- Borghini, E.C. (2005), ""A Framework for the study of relationships between Organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226-289
- 4- Catholic Relief Services, (2020). ABOUT MONITORING EVALUATION ACCOUNTABILITY AND LEARNING, RESEARCH & PUBLICATIONS, <https://www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/monitoring-evaluation-accountability-and-learning>
- 5- Culligan, M., (2019). Why monitoring, evaluation, accountability and learning (MEAL) is key to creating learning organizations, available at: <https://www.humentum.org/blog/why-monitoring-evaluation-accountability-and-learning-meal-key-creating-learning-organizations>
- 6- Dekoulou, P. & Trivellas, P., (2015). Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector, University of Nicosia, Nicosia, Cyprus.
- 7- EFQM 2013, an over view of the EFQM Excellence Model, Brussels
- 8- Elahi, A., (2020). MEAL: Understanding monitoring, evaluation, accountability and learning (MEAL) in developing contexts.
- 9- Han, Y. & Hong, S., (2019). The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Autonomy, Yonsei University - Mirae Campus, South Korea.
- 10- Hüls, V., (2019). MEAL (November 2019): Measuring the relevance of aid, <https://phap.org/PHAP/Updates/MEAL/191121-Volker-Huls-MEAL-Update.aspx>
- 11- Kelly & Roche, (2008). Guidance on M&E for Civil Society Programs, La Trobe University, Research Gate.
- 12- Khan & Iqbal, (2015). Monitoring and Evaluation: Civil Society Organisations' Competitive Edge in Effective Poverty Alleviation, National Disaster Risk Management Fund (NDRMF), Pakistan, Research Gate.
- 13- Khattri & Bilagher, (2017). Monitoring and evaluation strategy, Global Partnership for Education
- 14- Noury, R., Ahmed, A., & Dino, J. (2017). Investigate the availability of servant

- leadership characteristics among the administrative leaders in business organizations in Dohuk province and diagnose their role in achieving organizational excellence. Humanities Journal of University of Zakho, 5(2), 446-460
- 15- Peters,T,J, & Waterman,H, (2004), “In Search of Excellence” 2nd edition, London: Profile Books
  - 16- PHAP, (2019). Monitoring, evaluation, accountability, and learning (MEAL), <https://phap.org/theme-meal>
  - 17- PHAP, (2019). Monitoring, evaluation, accountability, and learning (MEAL), International Association of Professionals in Humanitarian Assistance and Protection.
  - 18- Roder, N., (2019). What is Organizational Learning (And Why is it Important?), <https://www.zenefits.com/workest/what-is-/organizational-learning>
  - 19- Sattouf, M. (2016). Analyzing supporting factors of management by creativity and its effect on organizational excellence: a practical study on the Syrian general establishment for communications, Ph.D. Dissertation, Aleppo University
  - 20- Sharmane C.Miller (2014). The Impact of Organizational Learning culture and learning motivation. School of business & leadership. Regent University
  - 21- ZRBF Meal Framework, (2016). MONITORING, EVALUATION & LEARNING (MEAL) FRAMEWORK, UK AID & UNDP.

### ثالثاً: مقابلات شخصية:

- 1- أ. رأفت المجدلاوي المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي.
- 2- أ. سعيد أبو جلاله استشاري (MEAL) في الهلال الأحمر.
- 3- أ. فادي عابد مسؤول قسم (MEAL) في مؤسسة أطفالنا للصم.
- 4- أ. محمد أبو جلاله مسؤول قسم (MEAL) في جمعية عايشة للمرأة والطفل.
- 5- د. رجب السراج استشاري البناء المؤسسي لاتحاد لجان العمل الصحي.



## الملاحق

ملحق 1: الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

الدكتور/..... حفظكم الله ورعاكم ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع: استبانة

تتشرف الباحثة أن تضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:

ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

في إطار البحث في مفهوم ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، فإنه يسرني مساعدتكم في تحكيم الاستبانة الخاصة بأثر ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) في تحقيق التميز المؤسسي وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء القدرات والتنمية البشرية من جامعة القدس - أبو ديس، لذا وفي إطار تعزيز متطلبات الصديق للأداة البحثية فاني يسرني مساهمتكم العلمية القيمة في تحكيم الاستبانة المرفقة لحضرتكم لغايات استخدامها في الرسالة المذكورة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة: هدى دياب

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (x).

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع		
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
2. العمر		
<input type="checkbox"/> من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر	
3. المؤهل العلمي		
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	
<input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)		
4. سنوات الخدمة		
<input type="checkbox"/> 1 إلى أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
<input type="checkbox"/> 10 سنوات - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر	
المسمى الوظيفي		
<input type="checkbox"/> مدير تنفيذي	<input type="checkbox"/> مدير مركز	<input type="checkbox"/> اداري
<input type="checkbox"/> مدير برنامج/ دائرة	<input type="checkbox"/> منسق مشروع	<input type="checkbox"/> أخرى.... حدد؟

المحور الأول: ممارسات (MEAL)  
وتُعرف ممارسات (MEAL) بأنها: عبارة عن مجموعة من المعايير التي تشمل المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم والتي تستخدم من أجل تتبع برامج العمل الإنساني في المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمات غير الحكومية من أجل تعزيز تغيير منظومة العمل داخلها بما يساهم في تعزيز أثرها لدى المجتمع المستهدف.

البعد الأول: المراقبة

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تتبع المنظمة أساليب رقابية حديثة تواكب أفضل الممارسات العالمية.					
2.	يتسم أسلوب المراقبة بالمرونة بشكل يتسق مع المتغيرات والمستجدات التي قد تحدث في بيئة العمل					
3.	تساهم معايير المراقبة الموضوعية بتحقيق الأهداف المرجوة					
4.	يقوم النظام المراقبي المتبع بدور فعال في متابعة مستوى الالتزام بتنفيذ المشاريع					
5.	تتلائم أساليب المراقبة مع كافة مراحل تنفيذ المشروع في منظمات المجتمع المدني					
6.	تساهم عملية المراقبة في الكشف عن الانحرافات ان وجدت من أجل دعم تصحيحها على أسس سليمة					
7.	تتم مراجعة نظام المراقبة بشكل منظم للتأكد من ملاءمته للمتغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل					
8.	يلبي نظام المراقبة المتبع في المنظمة متطلبات الجهات المانحة من خلال تحديد منجزات المخرجات والنتائج والأثر					
البعد الثاني: التقييم						
1.	تتم عملية التقييم في المنظمة وفق إجراءات منصفة وعادلة.					
2.	تستند عملية التقييم الى معايير واضحة وموضوعية قابلة للقياس					
3.	تقوم المنظمة بإجراء تقييم ذاتي سنوي للمشاريع					
4.	تقوم المنظمة بتصحيح الانحرافات التي تفرزها عملية التقييم في حال وجودها					
5.	تعتمد المنظمة على منهجية واضحة وشفافة في عملية التقييم					
6.	يتميز الموظفين القائمين على عملية التقييم بالمعرفة والمهارات اللازمة					

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7.	تساهم عملية التقييم في تحديد التحديات التي واجهت تنفيذ المشروع من أجل دعم عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية					
8.	يتم وضع موازنة خاصة بعملية التقييم ضمن الميزانية الإجمالية للمشروع					
<b>البعد الثالث: المساءلة</b>						
1.	تتم عملية المساءلة وفق البيانات والمعلومات المالية والإدارية الخاصة بعملية المراقبة والتقييم					
2.	تساهم عملية المساءلة في تعزيز ثقة المانحين مما يدعم الحصول على تمويل للمشاريع المستقبلية					
3.	تساهم عملية المساءلة في تعزيز جودة الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي والمستفيدين					
4.	تساهم عملية المساءلة في تعديل مسار العمل في حال وجود انحرافات من أجل دعم تحقيق الأهداف المرجوة					
5.	تساهم عملية المساءلة في تعزيز الاستخدام الفعال لموارد البرنامج أو المشروع					
6.	تشمل مؤشرات المساءلة في المنظمة وجود هيكلية تتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة					
7.	يتوفر لدى المنظمة صندوق اقتراحات وشكاوي لاشراك المستفيدين والمجتمع المحلي في عملية المساءلة					
8.	تساهم عملية المساءلة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور المستهدف لإشباع احتياجاتهم المجتمعية					
<b>البعد الرابع: التعلم</b>						
1	تحرص المنظمة على إيجاد طرق جديدة لتعزيز الوصول الى المعرفة					
2	تعقد المنظمة لقاءات دورية للعاملين على البرامج والمشاريع من أجل توليد الأفكار وتبادلها وتعزيز عملية التعلم					
3	تحرص المنظمة على توليد المعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي من خلال توثيق نتائج الرصد والتقييم والدروس المستفادة					
4	يتم اشراك العاملين باتخاذ القرارات من أجل توسيع عملية التعلم التنظيمي					
5	تواكب عملية التعلم جميع أنواع المعارف الجديدة في مجال العمل					

م.م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تشجع المنظمة أسلوب العمل الجماعي التعاوني بين الموظفين من أجل تعزيز عملية التعلم					
7	تستفيد المنظمة من تجارب المنظمات الأخرى في مشاريعها من أجل توليد معارف جديدة					
8	تساهم عملية التعلم في تطوير مشاريع جديدة تلبي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع المستهدف					

**المحور الثاني: التميز المؤسسي**  
ويُعرف بأنه: الطريقة التي تقوم المنظمة من خلالها بتنفيذ أنشطتها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وامكانياتها من اجل تحقيق التميز في أدائها ومخرجاتها وبالتالي تعزيز ثقة ذوي المصلحة بها.

م.م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتوفر لدى قيادة المنظمة القدرة على إدارة مختلف مراحل تطور العمل					
2.	تتميز قيادة المنظمة بالقدرة على بناء وإدارة فريق عمل بشكل استراتيجي فعال ومتكامل					
3.	تلتزم قيادة المنظمة بتبني وتطبيق معايير التميز الإداري					
4.	تتبنى قيادة المنظمة الأهداف الاستراتيجية استناداً الى حاجات ورغبات سوق العمل					
5.	تسعى المنظمة لتبني فلسفة التغيير حسب حاجة بيئة العمل					
6.	تشجع المنظمة العاملين فيها على تقديم أفكار جديدة و متميزة لمواكبة التطورات في بيئة الاعمال					
7.	توفر المنظمة قنوات اتصال وتواصل فعال لتعزيز الحوار والمشاركة المعرفية بين العاملين					
8.	يتميز العاملين في المنظمة بقدرات ابداعية تساعد في حل المشكلات والعقبات التي قد تواجههم في بيئة العمل					
9.	تهتم المنظمة بتخطيط وإدارة وتحسين أداء العاملين فيها					
10.	يتوفر لدى المنظمة موازنة خاصة بتدريب وبناء قدرات الكادر البشري					

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.11	تهتم المنظمة ببناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على الأداء الفعلي للمنظمة ويحسن جودة خدماتها					
.12	تحفز المنظمة التنوع والتجديد في عملية انجاز المهام مما يدعم تميز خدماتها في بيئة العمل					
.13	تقوم المنظمة باجراء دراسات استطلاعية لمعرفة احتياجات الفئات المستهدفة في المجتمع المحلي					
.14	تعمل المنظمة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر					
.15	تشجع المنظمة نظام التغذية الراجعة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة للجمهور المستهدف					

شكرا لحسن تعاونكم،،

الباحثة/ هدى دياب

ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين.

م	الاسم	مكان العمل
1-	د. رجب السراج	شركة كيستون للاستشارات
2-	د. بدر حمدان	جامعة غزة
3-	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
4-	د. خليل ماضي	الجامعة الاقصى
5-	د. بلال البشيتي	جامعة الازهر
6-	د. خلود الفليت	الجامعة الإسلامية
7-	د. إبراهيم أبو رحمة	جامعة غزة
8-	د. نبيل أبو شمالة	جامعة الإسراء
9-	د. علي أبو جراد	جامعة غزة
10-	د. وائل ثابت	جامعة الازهر - غزة
11-	د. بسام أبو غزة	بوليتكنك فلسطين

ملحق 3: أسئلة المقابلة.

<p>س1. في رأيكم هل تعتبر الأساليب الرقابية المطبقة من قبل المنظمة كافية لتلبية متطلبات متابعة آليات تنفيذ المشاريع؟</p>	
<p>س2. هل يخضع موظفي الدائرة الرقابية الى تدريب مهني على كيفية المراقبة؟ والى أي مدى يساهم هذا التدريب في حال وجوده بتعزيز فاعلية المراقبة في المنظمة بشكل عام؟</p>	<p><b>المراقبة</b></p>
<p>س3. هل يتم شرح الإجراءات المتبعة في عملية المراقبة للقائمين على تنفيذ المشاريع؟ ومن خلال خبرتكم هل ساهمت الإجراءات الرقابية في تحسين مخرجات المشاريع بحسب ما هو مرسوم ضمن الخطة؟ يُرجى التوضيح.</p>	
<p>س1. هل يتم اشراك العاملين على المشاريع في عملية التقييم؟ ومن خلال خبرتكم في بيئة عمل المنظمات غير الحكومية هل يتم الاخذ بأرائهم؟</p>	
<p>س2. هل تشعرون بأن الإجراءات التي يتم اتخاذها بناءً على عملية التقييم تنسم بالشفافية؟</p>	<p><b>التقييم</b></p>
<p>س3. هل تتضمن إجراءات التقييم المطبقة في المنظمة تحسين عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأن آلية سير العمل؟</p>	
<p>س1. هل تستند عملية المساءلة الى البيانات والمعلومات المالية والإدارية التي توفرها عملية المراقبة والتقييم؟ ومن خلال خبرتكم في ميدان العمل ما هي الإجراءات التي يتم اتخاذها في حال حدوث انحرافات في مسار العمل؟</p>	
<p>س2. هل يتوفر لدى منظمكم هيكلية تتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة؟ يُرجى التوضيح؟</p>	<p><b>المساءلة</b></p>
<p>س3. هل يتوفر لدى منظمكم صندوق اقتراحات وشكاوي خاص بالمستفيدين والمجتمع المحلي؟ وهل يتم الاخذ باقتراحاتهم وشكواهم في عملية المساءلة؟ يُرجى التعليق على هذا الامر.</p>	
<p>س1. من خلال خبرتكم في مجال العمل هل تستفيد المنظمة من توثيق نتائج المراقبة والتقييم والدروس المستفادة في تعزيز توليد المعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي؟</p>	
<p>س2. هل تساهم تتابع عمليات المراقبة والتقييم والمساءلة في توسيع عملية التعلم التنظيمي من خلال تحسين جودة اتخاذ القرارات التصحيحية والانسب لتعزيز جودة مخرجات المشروع؟ يُرجى التوضيح؟</p>	<p><b>التعلم</b></p>
<p>س3. هل تتخذ المنظمة إجراءات خاصة بتعزيز عملية التعلم من أجل تطوير المشاريع بما يساهم في تلبية الاحتياجات الحقيقية للمجتمع المستهدف؟ وهل تستفيد المنظمة من تجارب مثيلاتها في بيئة العمل المحلي من اجل تعزيز جودة مخرجات مشاريعها؟</p>	



<p>س1. في رأيكم هل تعتبر الإجراءات المطبقة من قبلكم كافية لتلبية متطلبات تحسين أداء العاملين من أجل تحقيق التميز المؤسسي؟</p>	<b>التميز المؤسسي</b>
<p>س2. هل تعتقدون أن تنفيذ المنظمة لممارسات (MEAL) والتي تتمثل في عمليات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم تؤثر على المناخ التنظيمي للمنظمة، وهل يساهم ذلك في تحفيز العاملين على المشاريع للقيام بمسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية؟</p>	
<p>س3. هل تسمح المنظمة للموظفين بتبادل المعرفة والثقافة بين جميع المستويات الداخلية فيها، وهل تسمح للموظفين بإضافة ثقافات جديدة لبيئة العمل؟ يُرجى التعليق من فضلكم.</p>	
<p>س4. من خلال خبرتكم في مجال العمل هل تقوم المنظمة بإجراء دراسات استطلاعية لمعرفة احتياجات الفئات المستهدفة في المجتمع المحلي من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم بشكل مستمر؟ يُرجى التوضيح.</p>	

ملحق 4: قائمة المؤسسات التي استهدفتها الدراسة.

#	اسم المؤسسة	عدد الموظفين
1	جمعية الهلال الاحمر	56
2	جمعية الثقافة والفكر الحر	44
3	جمعية المجمع الاسلامي	141
4	جمعية اتحاد لجان العمل الصحي	158
5	جمعية أطفالنا للصم	127
6	جمعية جباليا للتأهيل	84
7	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	70
8	جمعية ارض الانسان الفلسطينية الخيرية	97
9	جمعية خدمات الإغاثة الكاثوليكية	48
10	جمعية برنامج غزة للصحة النفسية	92
11	جمعية منتدى التواصل بالنصيرات	62
12	جمعية عايشه لحماية المرأة والطفل	44
13	فرع جمعية فرى الأطفال البدوية الدولية "SOS"	54
14	الجمعية الإسلامية- خانيونس حي الامل	93
15	الجمعية الإسلامية رفح	81
16	جمعية المغازي للتأهيل المجتمعي	63
17	اتحاد لجان العمل الزراعي	40
18	جمعية اعمار للتنمية والتأهيل	42
19	جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	42
20	جمعية الإغاثة الإسلامية	80
21	جمعية الاتحاد النسائي الفلسطيني	44
22	مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي	40
23	مركز العمل التنموي معاً	45
24	جمعية الصلاح الاسلامية	288
25	جمعية اتحاد الكنائس العالمي	84
26	معهد الامل للأيتام	74
27	جمعية مؤسسة برامج التربية للطفولة المبكرة	71
28	جمعية الاتحاد النسائي الفلسطيني	44

## فهرس الملاحق

- ملحق 1: الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.....127
- ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين.....133
- ملحق 3: أسئلة المقابلة.....134
- ملحق 4: قائمة المؤسسات التي استهدفتها الدراسة.....136

## فهرس الجداول

- جدول 1.2: عدد المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية. .... 37
- جدول 2.2: عدد المنظمات غير الحكومية بحسب قطاع العمل. .... 38
- جدول 1.3: محتوى أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة. .... 59
- جدول 2.3: المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة). .... 60
- جدول 3.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الأول (المراقبة). .. 62
- جدول 4.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الثاني (التقييم). . 63
- جدول 5.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الثالث (المساءلة). .... 64
- جدول 6.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الرابع (التعلم). ... 65
- جدول 7.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني (التميز المؤسسي). .... 66
- جدول 8.3: الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون. .... 68
- جدول 9.3: نتائج نسبة التحميل أو التشبع لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة. .... 69
- جدول 10.3: نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات الدراسة (ممارسات MEAL والتميز المؤسسي). 70
- جدول 11.3: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. .... 71
- جدول 1.4: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية (عدد المستجيبين = 158). .. 75
- جدول 2.4: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة. .... 76
- جدول 3.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "المراقبة". .... 79
- جدول 4.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "التقييم". .... 81
- جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "المساءلة". .... 83
- جدول 6.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "التعلم". .... 85
- جدول 7.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي". .... 87
- جدول 8.4: نتائج اختبار العلاقة بين ممارسات MEAL وتحقيق التميز المؤسسي. .... 96
- جدول 9.4: نتائج الفرضية الرئيسة الثانية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد. .... 104
- جدول 10.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات MEAL تعزي للمتغيرات الديمغرافية. .... 111

جدول 11.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية. .... 113

جدول 1.5: الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. .... 121

## فهرس المحتويات

أ	إقرار .....
ب	شكر و عرفان .....
ج	مصطلحات الدراسة: .....
د	المختصرات (Abbreviation): .....
هـ	الملخص: .....
و	Abstract .....

### 1 ..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1	1.1 مقدمة الدراسة .....
2	2.1 مشكلة الدراسة .....
3	3.1 أهمية الدراسة: .....
3	1.3.1. الأهمية العلمية: .....
4	2.3.1. الأهمية العملية: .....
4	4.1 أهداف الدراسة .....
5	5.1 أسئلة الدراسة .....
6	6.1 فرضيات الدراسة: .....
7	7.1 حدود الدراسة .....
7	8.1 متغيرات الدراسة .....
9	9.1 الصعوبات والمعوقات التي واجهت الباحث خلال فترة الدراسة: .....
9	10.1 هيكلية الدراسة .....

### 10 ..... الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

10	1.2 المبحث الأول/ ممارسات MEAL .....
10	1.1.2. مقدمة: .....
11	2.1.2. ماهية ممارسات MEAL: .....
13	3.1.2. أهداف ممارسات (MEAL): .....
14	4.1.2. أهمية تخطيط وتطوير ممارسات (MEAL): .....

16	5.1.2. أبعاد ممارسات MEAL:
16	1.5.1.2. المراقبة:
17	2.5.1.2. التقييم:
19	3.5.1.2. المساءلة:
20	4.5.1.2. التعلم:
23	2.2 المبحث الثاني/ التميز المؤسسي
23	1.2.2. مقدمة:
24	2.2.2. ماهية التميز المؤسسي:
25	3.2.2. أهمية التميز المؤسسي:
26	4.2.2. أهداف التميز المؤسسي:
27	5.2.2. عوامل التميز المؤسسي:
28	6.2.2. متطلبات التميز المؤسسي:
28	7.2.2. فوائد ومنافع التميز المؤسسي:
29	8.2.2. معايير التميز المؤسسي:
30	9.2.2. مقومات التميز المؤسسي:
30	10.2.2. أبعاد التميز المؤسسي:
30	1.10.2.2. التميز القيادي:
31	2.10.2.2. التميز البشري:
31	3.10.2.2. التميز الخدماتي:
33	3.2 المبحث الثالث/ المنظمات غير الحكومية
33	1.3.2. مقدمة:
33	2.3.2. ماهية المنظمات غير الحكومية:
35	3.3.2. أهداف المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:
39	4.2 المبحث الرابع/ الدراسات السابقة
39	1.4.2. مقدمة:
39	2.4.2. الدراسات التي تناولت المحور الأول/ ممارسات (MEAL):
39	1.2.4.2. الدراسات المحلية:
42	2.2.4.2. الدراسات العربية:
44	3.2.4.2. الدراسات الأجنبية:

45	3.4.2. الدراسات التي تناولت المحور الثاني/ التميز المؤسسي.
45	1.3.4.2. الدراسات المحلية:
49	2.3.4.2. الدراسات العربية:
52	3.3.4.2. الدراسات الأجنبية:
53	4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة:
54	5.4.2. مدى الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
54	6.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
55	7.4.2. الفجوة البحثية:
<b>56</b>	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
56	1.3 مقدمة
57	2.3 منهج الدراسة
57	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
59	4.3 محتوى أداة الدراسة
60	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
60	1.5.3. صدق المحتوى (الصدق الظاهري):
61	2.5.3. صدق الاتساق الداخلي:
61	1.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: المراقبة:
62	2.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: التقييم:
63	3.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: المساءلة:
65	4.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: التعلم:
66	5.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: التميز المؤسسي:
67	3.5.3. الصدق البنائي:
67	1.3.5.3. الصدق البنائي من خلال الطريقة الأولى: اختبار معامل ارتباط بيرسون:
68	2.3.5.3. الصدق البنائي من خلال طريقة الصدق التقاربي (نسبة التحميل أو التشبع):
70	6.3 ثبات أداة الدراسة
70	7.3 تحقيق معايير الصدق والثبات
71	8.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
71	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة



## 72 ..... الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

- 72 ..... 1.4 مقدمة
- 72 ..... 2.4 الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية
- 75 ..... 3.4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام
- 78 ..... 4.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "ممارسات MEAL"
- 78 ..... 1.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الأول "المراقبة":
- 80 ..... 2.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني "التقييم":
- 82 ..... 3.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "المساءلة":
- 84 ..... 4.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع "التعلم":
- 86 ..... 5.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "التميز المؤسسي"
- 90 ..... 1.5.4. نتائج تحليل المقابلة:
- 95 ..... 6.4 اختبار فرضيات الدراسة

## 116 ..... الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- 116 ..... 1.5 مقدمة
- 117 ..... 2.5 النتائج
- 117 ..... 1.2.5. النتائج الخاصة بمستويات الالتزام بتطبيق "ممارسات (MEAL)" و"التميز المؤسسي":
- 117 ..... 2.2.5. النتائج الخاصة بأثر "ممارسات (MEAL)" على تحقيق "التميز المؤسسي":
- 119 ..... 3.5 التوصيات
- 119 ..... 1.3.5. توصيات عامة:
- 119 ..... 2.3.5. التوصيات الخاصة بممارسات (MEAL):
- 120 ..... 3.3.5. التوصيات الخاصة بالتميز المؤسسي:
- 122 ..... المصادر والمراجع
- 127 ..... الملاحق
- 137 ..... فهرس الملاحق
- 138 ..... فهرس الجداول
- 140 ..... فهرس المحتويات