Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار الخامس - العدد االثالث عشر || تاريخ الإصدار 2026-04-20

القيادة أثناء الأزمات وأثرها على التطوير المؤسسي في المؤسسات العامة في فلسطين

Leadership during Crises and its Impact on the Organizational Development of Public Institutions in Palestine

د. سماح علي عريقات

Samah Ali Mahmoud Iriqat

وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين

DOI: https://doi.org/10.64355/agjhss5131

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي(CC BY-NC-SA)

الملخص:
تُعدّ عملية التطوير المؤسسي من العمليات الهامة والضرورية للمؤسسات، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية القيادة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية خلال الأزمات التي تواجهها فلسطين حاليًا، وكذلك التعرف على تأثير القيادة خلال الأزمات على التطوير المؤسسي والمجالات المقترحة للتطوير المؤسسي. استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (10) من العاملين في المؤسسات الفلسطينية (مديرين عامين، ومديري دوائر). واستخدمت المقابلات شبه المنظمة كأداة لها، وتمّ تحليل المقابلات التي أجريت بطريقة تحليل الموضوعات Thematic Analysis. أظهرت نتائج الد اسة أن دور قيادة الوزارة لا يقتصر على متابعة قيادة المؤسسة على متابعة تطوير الخطة ومتابعتها وتقييمها، بل هناك إقرار سياسات الوزارة، ومتابعة عمليات التطوير مثل التحول الرقمي والإبداع والابتكار، ومتابعة تنظيم العمليات الداخلية وخدمات الجمهور، واتخاذ كافة القرارات التي تصب في مصلحة العمل والمستفيدين من خدمات هذه الوزارة / المؤسسة، ووجود أنظمة مختلفة لتطوير الموارد البشرية في الوزارات، وتجارب الوزارات المختلفة في مجالات التحول الرقمي وأتمتة البيانات والمعلومات، والإجراءات المقترحة لتطوير العمليات الداخلية وخدمة الجمهور. كما قدّمت الدراسة عدداً من المقترحات للتطوير المؤسسي في المجالات المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام للتطوير المؤسسي في المؤسسات الحكومية في فلسطين يتم من خلاله العمل على تطوير أداء المؤسسة في ظل علاقات ارتباطية بين المدخلات والمخرجات وإجراءات العمل.

الكلمات المفتاحية: التطوير المؤسسي، المؤسسات الحكومية.

Abstract:

Institutional development is an important and essential process for institutions. The study aimed to identify the reality of leadership in Palestinian governmental institutions during the crises currently facing Palestine, as well as to identify the impact of leadership during crises on institutional development and proposed areas for institutional development. The study used a qualitative research approach, and the study sample consisted of (10) employees in Palestinian institutions (general managers and department directors). Semi-structured interviews were used as a tool, and the interviews conducted were analyzed using thematic analysis. The results of the study showed that the role of the ministry's leadership is not limited in monitoring the development of the plan, following up on it, and evaluating it. Rather, it includes approving ministry policies, monitoring development processes such as digital transformation, creativity, and innovation, monitoring the organization of internal operations and public services, and making all decisions that serve the interests of the work and the beneficiaries of the ministry/institution's services. Furthermore, there are various systems for developing human resources in ministries, the experiences of various ministries in the areas of digital transformation and automation of data and information, and the proposed procedures for developing internal operations and public service. The study also presented several proposals for institutional development in various fields. The study recommended the need to develop an institutional development system in government institutions in Palestine, through which the institution's performance is improved by establishing interconnected relationships between inputs, outputs, and work procedures.

Keywords: Organizational Development, Governmental Institutions.

المقدمة

يعتبر التطوير المستمر للمؤسسات من أولويات الدول؛ فهو يساهم في تحسين وإيجاد تقدم ملموس على مستوى هذه المؤسسات، والتعرف عليه وقياسه من خلال جودة أداء المؤسسات، ويتطلب ذلك مواكبة المستجدات العالمية في هذا المجال، والانتقال نحو تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة، وإعادة تنظيمها، وبنائها من أجل التطوير المستمر. وتُعدّ عملية التطوير المؤسسي وقياس الأداء أحد العمليات الهامة والضرورية عند

الحديث عن الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي الفعال، ومطلباً أساسياً لنجاح المؤسسة في تطبيق المداخل الحديثة في إدارة الأداء (الخضر، 2023).

يعيش العالم اليوم في ظل تطورات وتحولات وتغيرات كبيرة ومتلاحقة لم يشهدها من قبل في شتى المجالات الصحية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية، والسياسية، حيث أحدثت تلك التطورات والتحولات انعكاسات على المؤسسات المختلفة، الأمر الذي يتطلب منها التعامل مع هذه التحولات ضمن استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التحديات المتغيرة بشكل أكثر فاعلية؛ لذا أصبح لزاماً على المؤسسات إعادة صياغة توجهاتها الاستراتيجية بما يتلاءم وهذه التحديات (الخطيب وفياض، 2019).

شهد مفهوم التطوير المؤسسي وتطبيقه توجهاً نحو كفاءة المؤسسة؛ فالتطوير المؤسسي هو عملية ذات خطة استراتيجية ممنهجة تهدف الى زيادة كفاءة المؤسسة، ورفع إنتاجية العمل وضمان التطوير الذاتي، عن طريق قياس مؤشرات الأداء وفعاليات التقييم الذاتي، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوصول الى ثقافة التميز (عبد العزيز، 2017). كما وحظي موضوع التطوير المؤسَّسي باهتمام كافة المؤسسات؛ لأنه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي لها، ويسد فجوات الأداء لديها، فيُحسن من أدائها، ويحقق أهدافها، وتُجمع معظم الأدبيات على أن مدخل التطوير المؤسَّسي يعد من أبرز مداخل الإصلاح والتطوير للمؤسسات (الهلالي، 2018).

يشير التطوير المؤسسي إلى المنهج أو الأداة التي تهدف إلى تمكين الموظفين من تعزيز المؤسسات التي ينتمون اليها، من خلال فعاليات التقييم الذاتي، والتحليل، وإعداد ومتابعة خطط العمل، لتنفيذ الأهداف، والذي يؤدي اعتماده إلى ثقافة التميز (الأخرس، 2023). ويُعدّ تطوير الأداء مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسة في تطبيق المداخل الحديثة في إدارة الأداء وتقييمه؛ وذلك لأن الغاية من تطوير الأداء هو تحسين أداء المؤسسة من خلال الوقوف على أدلة تظهر حالات التحسين والتقدم وتوثيقها ودراستها، ويعتبر تطوير الأداء ضرورة لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي (شرف الدين، 2017).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتبر التطوير المستمر للمؤسسات من أولويات الدول؛ فهو يساهم في تحسين وإيجاد تقدم ملموس على مستوى هذه المؤسسات، والتعرف عليه وقياسه من خلال جودة أداء المؤسسات، ويتطلب ذلك مواكبة المستجدات العالمية في هذا المجال، والانتقال نحو تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة، وإعادة تنظيمها، وبنائها من أجل التطوير المستمر. وتُعدّ عملية التطوير المؤسسي وقياس الأداء أحد العمليات الهامة والضرورية عند الحديث عن الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي الفعال، ومطلباً أساسياً لنجاح المؤسسة في تطبيق المداخل الحديثة في إدارة الأداء.

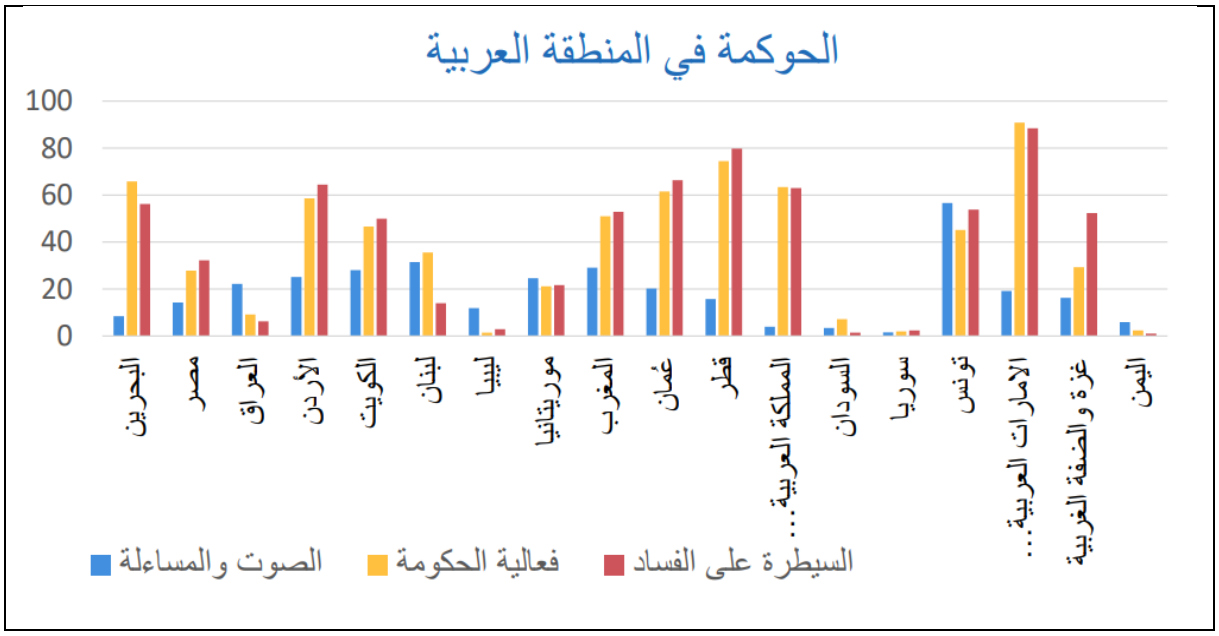
تمر المجتمعات بمتغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية تحمل معها تغيرات سريعة ومفاجئة الأمر الذي يؤدي إلى نشوب العديد من الأزمات المتنوعة التي قد تعصف بالمجتمع ومؤسساته وتؤثر على قدرتها على أداء مهامها وأهدافها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. وينظر إلى إدارة الأزمات على أنها إدارة الحاضر والمستقبل باعتبارها أداة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية الجسم الإداري ووقايته والارتقاء بأدائه والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الجسم ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعات هذا الجسم أو معالجة أي سبب من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية. (بو سماحة وآخرون، 2021)

أشارت العديد من الدراسات بعدم وجود نظام موحد لتطوير المؤسسات الحكومية في المنطقة العربية ولكن هناك مبادرات قامت بها بعض الدول في مجال حوكمة البيانات والمعلومات؛ حيث أشارت دراسة قامت بها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ESCWA) في إطار مشروع الإسكوا "التطوير المؤسسي لتعزيز النهج التشاركية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في غربي آسيا"، يهدف هذا المشروع إلى بناء قدرات البلدان الأعضاء في الإسكوا على استخدام التكنولوجيا لزيادة الشفافية والمساءلة، واعتماد نهجٍ وكفاءة وخاصة فيما يتعلق بالانفتاح وإشراك المواطنين بصنع القرار، وتشارك إدارة التكنولوجيا من أجل التنمية فيه بمكون خاص لتعزيز الحكومة المفتوحة في البلدان العربية. ودور الحكومة المفتوحة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، الهدف التاسع: الصناعة والابتكار والبنى الأساسية، والهدف السادس عشر: السلام والعدل والمؤسسات القوية. (اللجنة الاجتماعية والاقتصادية لغرب آسيا، 2019)

هدف هذا المشروع إلى تطوير حكومة فعالة وكفؤة في أداء واجباتها، ويمكن للجميع الوصول إلى خدماتها، تتسم أعمالها بالشفافية وخاضعة للمساءلة، وتثمن مشاركة المواطنين وخبرتهم ومعرفتهم في صنع القرار، وتعتمد على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز حوكمتها، وتم تصنيف أبعاد التحول نحو الحكومة المفتوح في سبعة أبعاد: المؤسسية، والبشرية، وبناء القدرات، والتشريعية والقانونية، والتنظيمية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والاقتصادية.

وللتحضير لهذا المشروع قامت الاسكوا في العام 2018 بتطوير استبانة خاصة بالحكومة المفتوحة لدول الإسكوا والذي تضمن سبعة محاور: سياسات واستراتيجيات الحكومة المفتوحة؛ والبيانات الحكومية المفتوحة؛ وسياسات واستراتيجيات الانفتاح والشفافية؛ وبوابات الحكومة المفتوحة؛ واستخدام الحكومة المفتوحة؛ ومحور التشريعات وأنظمة الحكومة المفتوحة؛ وتحديات الحكومة المفتوحة، وقد أجابت 18 دولة عربية (السعودية، الإمارات، عمان، قطر، البحرين، الكويت، العراق، اليمن، الأردن، فلسطين، سوريا، لبنان، مصر، ليبيا، تونس، المغرب، ليبيا، موريتانيا) على هذه الاستبانة وفق الآتي:

أشارت نتائج الدراسة حصول مؤشر فعالية الحكومة على أفضل نتائج في غالبية الدول، يليه مؤشر السيطرة على الفساد، ثم مؤشر الصوت والمساءلة. وعلى الرغم من تربع بعض الدول مثل الإمارات وقطر وعمان والسعودية والبحرين والأردن والمغرب والكويت على أفضل الدول العربية في مؤشري السيطرة على الفساد والفعالية الحكومة، إلا ان الترتيب اختلف بشكل جذري عند الحديث عن مؤشر الصوت والمساءلة حيث حصلت دول مثل تونس ولبنان والكويت والمغرب وموريتانيا والأردن والعراق على أفضل النتائج بين الدول العربية في هذا المؤشر. (اللجنة الاجتماعية والاقتصادية لغرب آسيا، 2019)



وتبين الجداول الآتية المفاهيم المتضمنة في الحكومة المفتوحة والأهداف العام للسياسات والاستراتيجيات والمبادرات التي قامت بها الدول العربية.

المفاهيم / الدولة	الأردن	الإمارات العربية المتحدة	البحرين	تونس	عُمان	فلسطين	الكويت	لبنان	مصر	المغرب	المملكة العربية السعودية	موريتانيا
المفاهيم المتضمنة في الحكومة المفتوحة												
الشفافية					■		■		■	■		
إدارة البيانات/المعلومات الحكومية		■	■	■			■		■	■		
البيانات الحكومية المفتوحة	■	■	■	■			■		■	■		
تحسين جودة الخدمات العمومية باستعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات	■			■								
تحديث القطاع العام	■	■			■		■		■	■		
شفافية الميزانية										■		
الحصول على المعلومات										■		
الديمقراطية التشاركية										■		
مكافحة الفساد	■								■			

الدولة	المبادرة/الموقع	الوصف
الأردن	منصة البيانات الحكومية المفتوحة https://data.jordan.gov.jo	توجد منصة البيانات الحكومية المفتوحة على بوابة الأردن للحكومة الإلكترونية حيث تعمل على إتاحة البيانات الحكومية للعامة والإفصاح المسبق عنها بالصيغة المفتوحة وفي مكان واحد لتسهيل عملية الوصول للبيانات الحكومية المفتوحة واستخدامها وإعادة توزيعها من قبل أي شخص ولأي غرض.
الإمارات العربية المتحدة	بوابة البيانات الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة Bayanat.ae	يسمح هذا المشروع بالنفاذ إلى البيانات والمعلومات الحكومية بصيغة يسهل استعمالها. وملفاتها متوفرة في صيغ xml وword وpdf.
البحرين	منصة البحرين للبيانات المفتوحة http://www.data.gov.bh	تهدف منصة البيانات المفتوحة إلى نشر مجموعات البيانات الصادرة عن مختلف الوزارات والجهات الحكومية بصيغ تسهل معالجتها وإعادة استخدامها وإتاحتها للجمهور، بغرض تعزيز الشفافية وتشجيع المشاركة الإلكترونية.
تونس	بوابة البيانات المفتوحة www.data.gov.tn	تشجع هذه المبادرة الجهات الحكومية على نشر البيانات عبر الموقع، وهي تمكن الإدارات في الدولة، والهياكل المحلية والمؤسسات العامة والخاصة من النفاذ إلى عدة بيانات ومعلومات عمومية باعتبارها حق لكل مواطن في إطار الشفافية.
عُمان	المبادرة الوطنية للبيانات المفتوحة www.oman.om/opendata	تشجع المبادرة الوطنية للبيانات المفتوحة جميع الجهات الحكومية على جعل أرشيف البيانات الحكومية الخاصة بها متاحاً للجميع، من تأسيس حكومة تفاعلية وتعاونية تتسم بمستوى عالٍ من الشفافية.
قطر	مشروع قطر لتبادل المعلومات "قلم" Portal. www.gov.qa/ wps/portal/ opendata	جرى نشر البيانات المفتوحة في قطر عبر موقع قطر لتبادل المعلومات (قلم)، وهو مشروع وطني طموح يهدف إلى توفير المعلومات والبيانات الوطنية المستمدة من الوزارات والهيئات الحكومية، وذلك من خلال pdf excelو svg.
المغرب	بيانات الإدارة المغربية العامة Data.gov.ma	يندرج هذا الموقع في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية الذي وضعته وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيا الجديدة بغية تجميع بيانات عامة جمعتها كيانات متعددة في منفذ واحد، وبصيغة يسهل استعمالها والنفاذ إليها مباشرة.
المملكة العربية السعودية	البيانات السعودية المفتوحة data.gov.sa	تهدف إلى نشر مجموعات البيانات الخاصة بالوزارات والجهات الحكومية في شكل بيانات مفتوحة، وإتاحة هذه البيانات لكافة المستفيدين بحيث توفر نقطة مركزية تمكن المستخدمين من الدخول على قواعد البيانات الخاصة بالوزارات والجهات الحكومية المختلفة في المملكة العربية السعودية ونسخ تلك البيانات واستخدامها.

ومن أهم التحديات التي تواجهها الحكومة المفتوحة في المنطقة العربية:

- **سياسات الحكومة المفتوحة:** مثل عدم وجود إطار مرجعي معتمد للحكومة المفتوحة.
- **تحديات تكنولوجية:** مثل محدودية إمكانية الوصول إلى البيانات الحكومية واستخدامها، والنقص في اكتمال ودقة وجودة وحينية البيانات.
- **تحديات ذات طابع تنظيمي ومؤسسي:** مثل النقص في الموارد البشرية الحكومية المؤهلة تأهيلًا مناسبًا عدم كفاية الترابط بين الإدارات الحكومية المختلفة وتكامل البيانات فيما بينها.
- **تحديات ذات طابع ثقافي:** عدم كفاية التوعية والجاهزية لدى الموظفين الحكوميين، وقطاع الأعمال ومنظمات المجتمع الأهلي تحديات متعلقة بالتمويل: عدم توفر الموازنات اللازمة لتنفيذ الحكومة المفتوحة.

وأشارت هذه الدراسة إلى ضرورة إصدار أو استمرار إصدار التشريعات اللازمة وتنفيذها لضمان تطبيق الحكومة المفتوحة، وضع خطط عمل مفصلة، على المستوى الوطني ومستوى الإدارات الحكومية لتطبيق الحكومة المفتوحة وفق المراحل المعتمدة بحيث تكون واقعية وذات مخرجات واضحة وقابلة للقياس، والتأكد من إشراك الموظفين الحكوميين وجميع فئات المواطنين في جميع عمليات تصميم وتنفيذ وتقييم برامج ونشاطات الحكومة المفتوحة. وأشارت هذه الدراسة إلى أهم عوامل النجاح في تطبيق الحكومة المفتوحة: التأكيد على أن الحكومة المفتوحة هي برنامج مستمر في صلب أعمال الحكومة، وليست مجرد مشروع محدود الأمد، والتأكيد على الالتزام والإرادة السياسية الداعمة لبرنامج الحكومة المفتوحة، على

أعلى مستوى ممكن، وأهمية صدور وثيقة سياسات معلنة ترسم الحكومة بموجبها الإطار العام للحكومة المفتوحة على المستوى الوطني. (اللجنة الاجتماعية والاقتصادية لغرب آسيا، 2019)

أما في الحالة الفلسطينية فالأزمة ليست حالة مؤقتة بل حالة مستمرة ولكنها تختلف في نوع الأزمة سواء سياسية تتمثل في الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين، أو اقتصادية نتيجة للقرارات سلطات الاحتلال وبالتالي تؤثر على الأوضاع الاقتصادية لمختلف فئات الشعب الفلسطيني ومؤسساته، ومن أهم الأزمات التي تعصف بفلسطين حاليًا الإبادة الجماعية للشعب الفلسطيني في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، وإجراءات الاحتلال الإسرائيلي في القدس والضفة الغربية من اجتياحات للمدن والقرى والمخيمات الفلسطينية، وما نتج عنها من الشهداء والجرحى والأسرى، والإغلاقات وفصل المحافظات بعضها عن بعض، وكذلك صعوبة المواصلات والتنقل بين المحافظات والمدن والقرى والمخيمات، إضافة إلى الازمة المالية التي تعصف بفلسطين نتيجة لوقف تحويل أموال المقاصة من قبل الاحتلال وإن حولت يتم خصم مستحقات عائلات الشهداء والجرحى والأسرى، وبالتالي اضطرار المؤسسات التي اتخاذ إجراءات مختلفة للعمل مثل تحويل التعليم العام والعالي إلى التعليم الإلكتروني وأحيانًا تعليم مدمج يجمع بين الوجاهي والإلكتروني، أما في المؤسسات فتم اللجوء إلى دوام الطوارئ حيث يداوم الموظفون وجاهيًا عدة أيام في الأسبوع وباقي الأيام يقومون بالعمل في بيوتهم ويتواصلون إلكترونيًا وبوسائل التواصل المختلفة؛ وعليه، فإن هناك حاجة ملحة إلى التعرف على الواقع الحالي للقيادة خلال الأزمات في المؤسسات العامة الفلسطينية، وما يتبعها من تأثيرات على عمل هذه المؤسسات. لذلك، تتمثل الفجوة البحثية في تسليط الضوء على واقع القيادة خلال الأزمات في المؤسسات الحكومية في فلسطين، والتعرف على مجالات التطور في هذه المؤسسات في ظل هذه الأزمة، وهل تؤثر هذه الأزمات على التطوير المؤسسي وفي أي المجالات. وتحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. **ما واقع عملية القيادة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية خلال الأزمات التي تواجهها فلسطين حاليًا؟**
2. **هل يوجد تأثير للقيادة خلال الأزمات التي تواجهها فلسطين حاليًا على التطوير المؤسسي في المؤسسات العامة الفلسطينية؟**
3. **ما مجالات التطوير المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية خلال الأزمات التي تواجهها فلسطين حاليًا؟**

وتكمن أهمية الدراسة من الموضوع الذي تتناوله فعملية التطوير من العمليات الأساسية التي تهدف إلى زيادة فاعلية أداء المؤسسات، وتطوير قدراتها وإمكاناتها؛ لتحقيق مخرجات عالية الجودة، كما تعدّ معرفة واقع التطوير المؤسسي الأساس للتخطيط والتطوير المستقبلي، مع الإخذ بالاعتبار للظروف والأزمات المحيطة بهذه المؤسسات، وكيفية مواجهتها والعمل في ظلها وصولًا إلى التطور والتميّز.

3. الخلفية النظرية للدراسة

يعكس التطوير المؤسسي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة؛ فهو يقيس نجاح المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق النتائج المرجوة بمختلف أشكالها الاستراتيجية والتشغيلية والمالية، وتكمن أهمية الأداء المؤسسي في كونه المحرك الرئيسي لنجاح المؤسسات واستمراريتها، وبالتالي فهم وتحسين الأداء المؤسسي أمر حيوي لضمان النمو المستدام للمؤسسة والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة.، ويساعد التطوير المؤسسي المؤسسات على: (الشريف وشعبان، 2021)

- تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية
- تعزيز القدرة التنافسية.
- زيادة رضا العملاء والموظفين.
- تحسين عملية صنع القرار.

يعبر مفهوم التطوير المؤسسي عن جودة الخدمة المقدمة، ويطبق على مختلف المؤسسات العامة منها والخاصة، فيعرف بأنه عملية اتخاذ قرار بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة، لضمان تحقيق أهداف المؤسسة (حسن علي، 2016)، كما ويظهر التأكد من كفاية استخدام

الموارد المتاحة أفضل استخدام؛ لتحقيق الأهداف المخططة، من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة، بما يحقق الأهداف المرجوة منها (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009).

يتأثر التطوير المؤسسي بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، والتي تؤدي إلى تطوير استراتيجيات فعالة لتطوير الأداء المؤسسي: (عبد العزيز، 2017)

العوامل الداخلية:

1. **القيادة والإدارة:** تلعب دورًا محوريًا في توجيه المؤسسة وتحفيز الموظفين.
2. **الموارد البشرية:** كفاءة الموظفين ومهاراتهم تؤثر مباشرة على الأداء.
3. **الهيكل التنظيمي:** تؤثر على كفاءة العمليات وفعالية صنع القرار.
4. **الثقافة التنظيمية:** تشكل القيم والسلوكيات داخل المؤسسة.
5. **التكنولوجيا والابتكار:** يمكن أن يحسن الكفاءة ويعزز القدرة التنافسية.

العوامل الخارجية:

1. **البيئة الاقتصادية:** تؤثر الظروف الاقتصادية العامة على أداء المؤسسات.
2. **المنافسة:** تدفع المؤسسات لتحسين أدائها باستمرار.
3. **التشريعات والقوانين:** تؤثر على عمليات المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.
4. **التغيرات التكنولوجية:** تخلق فرصًا وتحديات جديدة.
5. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تؤثر على الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة.

1.3 القيادة في المؤسسة

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية للحفاظ على الأداء التنظيمي للمؤسسة (Dirani et al., 2020) وتطويره (الأكلبي، 2018). ويلعب القادة دوراً حيوياً في الاستخدام الفعال للموارد البشرية، ويتمتع القادة المبتكرون بالمرونة ويستخدمون الأفكار المبتكرة لتعزيز التحفيز والإبداع والمرونة لدى العاملين في مكان العمل (Mawlawi et al., 2019). ويمكن للقيادة تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة (Armstrong, 2020)، وهناك علاقة إيجابية بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين وأدائهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (Putri, 2018)، كما يوجد تأثير للقيادة المبتكرة بين معرفة رأس المال البشري والأداء التنظيمي، وكذلك بين قدرة رأس المال البشري ومهاراته مع الأداء التنظيمي (Aman-Ullah et al., 2022)، وتعتبر القيادة من العوامل الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي (Al-Jedaia & Mehrez, 2020).

تبنى المؤسسات والمشاريع استنادًا إلى أفكار وقيم تأسيسية مع وجود قيادة فاعلة؛ فكرت، وأسست، وأنشأت، وكونت شكلًا تنظيميًا معينًا تم اعتماده ورسمه ليكون مساعدًا وداعمًا للمهام المطلوب تحقيقها، والمُخطط لها. ووفق خطة ومنهجية واضحة ومحددة لتطوير هذه المؤسسات، وكذلك الإيمان بأهمية التطوير المستمر والممنهج والرغبة في تحقيقه، هما أدوات رئيسية يجب توفرها لدى قيادة المؤسسة وإدارتها العليا؛ لإحداث التغيير الواقعي والفلي والحقيقي. (عبد العزيز، 2017)

يعد تطوير الأداء المؤسسي البنية الأساسية الجوهرية، لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول أوجه عديدة متداخلة منها ما يرتبط بالمؤسسة، وإجراءات العمل، ومنها ما يرتبط ويتعلق بالعاملين أنفسهم حيث تساهم في تزويد الأداء، بمعلومات ضرورية عن أداء العاملين، وتساعد المسؤولين، في تحديد الأساس الحقيقي الواقعي في تطوير الأداء الذي يعتمد عليه (Ghosh, 2019). وتكمن أهمية تطوير الأداء المؤسسي في أنه يكشف عن نقاط القوة والضعف لمعالجتها لاحقاً، ويؤدي إلى رفع مستوى المسؤولية للعاملين، ويعبر عن العدالة بين أفراد المؤسسة، ويحفزهم، وفقا

لجهودهم، كما ينمي العلاقات بين العاملين بروح الفريق، ويسهم في إجراء مراجعة مستمرة للأنظمة العمل، ويهتم بالعنصر البشري، ويقدر دوره في تحقيق التنمية، ويركز على مدى استغلال الموارد (سالم وربيع، 2017).

2.3 مجالات التطوير المؤسسي

حظي تطوير الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص اهتماماً كبيراً في عدد من الدول سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي؛ وذلك لتأثير نتائج التطوير المؤسسي أداء المؤسسة بشكل عام والعاملين فيها بشكل خاص (الروسان وآخرون، 2023; Aman-Ullah et al., 2022 ;Malik & Chishti, 2018). وأن تطبيق الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تعزيز وتطوير الأداء في المؤسسات المختلفة: الوزارات، المديريات التابعة للوزارات في المحافظات المختلفة، البلديات، الجامعات، وغيرها من المؤسسات العامة والخاصة (الأخرس، 2023)، ولذلك فلا بد من وجود معايير لتطوير الأداء المؤسسي في المجالات المختلفة: تخطيط الموارد البشرية وتطويرها، وتحفيزهم وتشجيعهم، والعمليات والوظائف الإدارية المختلفة، وتعزيز الشفافية والنزاهة، ووجود نظام حوكمة قوي وفعال، وجود مركز خدمات مميز (الأزوري، 2022؛ Al Najjar et al., 2022)، فمن المهم تطوير أدوات التقييم التي تعزز إطار الكفاءة والتحقق من صحتها (Zorek et al., 2022).

ويشير الشكل التالي إلى أهم العوامل المؤثرة على التطوير المؤسسي: القيادة والإدارة، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا والابتكار، والبيئة الاقتصادية، والمنافسة، والتشريعات.

شكل (1): العوامل المؤثرة على التطوير المؤسسي

تسعى الوحدات التنظيمية للقيام بدورها في تحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، وتقوم الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية بالإشراف على عمليات التطوير والتقييم، ويقاس فيه الفعالية الاقتصادية، والفعالية الإدارية، ومن مؤشرات القياس هي درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ودرجة الآلية، ونظم إنتاج المخرجات ودرجة المركزية وأنظمة الجزاء وتدرجها وفعالية لاتصالات (العمودي، 2018).

كما يعتمد العصر الحالي على اقتصاد المعرفة والتكنولوجيا، والمنافسة الشديدة، مما دفع المنظمات إلى السعي إلى التطوير والتحديث من خلال امتلاك أفراد لديهم الخبرة والمعرفة الكافية، والذين هم رأس المال الفكري (Abdel Razek, 2020). إن المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها هو امتلاك وإنشاء موارد فريدة يصعب تكرارها وتوجد هذه الموارد في المقام الأول في رأس المال البشري للمؤسسات، والذي يعتمد على كفاءة موظفيها، والتي تشمل المعرفة والمهارات والخبرة والقدرات (Mubarik et al., 2020)

لذلك على المؤسسات أن تعيد النظر في تكتيكاتها لتحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى (Linden, 2021). إن جوهر تحسين الخدمة في المؤسسة هو التركيز على الموارد البشرية، فهم المسؤولون عن توجيه الخدمات (Bradley et al., 2017). ومن أبرز معايير تطوير الأداء المؤسسي في البلديات هو الموارد البشرية (الأخرس، 2023)، وهناك علاقة إيجابية كبيرة بين كل من قدرة ومعرفة ومهارات رأس المال البشري مع الأداء التنظيمي (Aman-Ullah et al., 2022)، ومن الضروري بناء أسس واضحة لتحفيز وتشجيع العاملين في المنظمات، وإعطاء إدارة المؤسسات الحرية الكاملة للعاملين في اتخاذ القرارات (Al Najjar et al., 2022). ويكون أداء الموظفين أعلى قيمة في حال التركيز على فئة الموارد البشرية، وأن التركيز على فئة الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة (Lee & Chang, 2020; Al-Jedaia & Mehrez, 2020; Dewi & Samanhudi, 2022)، كما تؤثر دوافع الموظفين وعلاقاتهم مع زملائهم على الأداء المؤسسي (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)، في حين أن الأداء المؤسسي يستند إلى عدد وجودة وكفاءة وفعالية المهام التي أنجزها العاملون في المؤسسة في فترة زمنية معينة، وأن تحقيق الأداء المؤسسي يجب أن يستند إلى تحقيق الأداء الفردي (Lee & Chang, 2020)، كما أن العدالة في تقييم أداء العاملين ينعكس على رضا العاملين وبالتالي أداء المؤسسة (Malik & Chishti, 2018)، ومن المهم التركيز على فئة الموارد البشرية فهو ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة(Dewi, & Samanhudi, 2022).

4. طريقة الدراسة وإجراءاتها

1.4 منهجية الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدم منهج البحث النوعي الذي يدرس الظاهرة في سياقها الطبيعي؛ معتمداً عليها كمصدر للبيانات، وتقوم على جمع المعلومات من الأشخاص المرتبطين بالظاهرة بشكل مباشر، ثم تحليلها وتفسيرها.

2.4 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات (الوزارات والهيئات) الحكومية في فلسطين في العام 2024 والبالغ عددها (78) مؤسسة. ولتحقيق أهدف الدراسة تمّ اختيار (10) من المديرين العامين للإدارة العامة للتخطيط في الوزارات والمؤسسات الحكومية أو أحد مديري الدوائر في الإدارة العامة للتخطيط، أو رئيس وحدة التخطيط، وبعضهم مديري دوائر المتابعة والتقييم/الدراسات/ الإحصاء في الإدارة العامة للتخطيط في وزاراتهم ولديهم خبرة ومشاركة واسعة في عملية التخطيط. وشملت الوزارات التي تمّ اختيارها: وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة التربية والتعليم العالي، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الصحة، وزارة المالية والتخطيط، وزارة النقل والمواصلات، وزارة الثقافة، وزارة شؤون المرأة، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

3.4 وصف المشاركين في الدراسة

شارك في الدراسة (10) مشاركين حيث كانت مسمياتهم الوظيفية مديرين عامين، ومديري دوائر، ورئيس وحدة من العاملين في الوزارات. وتراوحت سنوات خبرتهم أكثر من (10) سنوات. أمّا فيما يتعلق بمؤهلات المشاركين العلمية فيحمل المشاركون درجات الماجستير أو الدكتوراة. وغالبية من تمّ مقابلتهم متخصصون في مجال التخطيط أو الإحصاء أو إدارة/ضبط الجودة.

4.4 أدوات الدراسة

تمّ استخدام المقابلة وهي أداة من أدوات جمع البيانات، والتي تستخدم للحصول على بيانات تتعلق بوجهات نظر المبحوثين وتفسيرها بطريقة نوعية، حيث تمّ تحكيم بروتوكول المقابلة ومراجعته من قبل عدد من المحكمين من ذوي الخبرة في البحث والتخطيط والتقييم وضبط الجودة.

5.4 إجراءات المقابلة

بعد تحديد موضوع الدراسة وصياغة أسئلتها، تمّ إجراء (10) مقابلات فردية لعينة الدراسة، حيث تمّ الاعتماد على بروتوكول المقابلة بعد التحقق من موثوقيته، وأجريت المقابلات بعد الحصول على موافقة المشاركين لإجراء المقابلات، وتحديد موعد مسبق لكل مشارك بما يتلاءم مع وقت فراغه. تمّ تحديد الهدف من إجراء المقابلة للمشاركين، وبيان أهمية استجاباتهم، والتأكيد على سرية المعلومات التي يتم الإدلاء بها، وأنها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. أجريت المقابلات عبر استخدام تطبيق Zoom بشكل فردي للمشاركين، حيث تمّ طرح أسئلة المقابلة، وتلقي الاستجابات، وتراوحت مدة المقابلات بين (45-60 دقيقة). وحفاظاً على مصداقية المقابلات ونزاهتها تمّ تسجيلها بعد موافقة المشاركين، ومن ثم أجري تحليل لبيانات المقابلات من خلال اتباع منهجية تحليل البيانات النوعية، وجرى تفريغ كل مقابلة على حدة. ولضبط إجراءات المقابلة والتأكد من مؤشرات الصدق المتبادلة تمّ الابتعاد عن الاستنتاجات في وصف ما يقوله المشاركون في الدراسة عند المقابلة، وجرى الاستيضاح عن بعض الأفكار التي يطرحها المشاركون لتوحيد فهمها.

6.4 تحليل المقابلات

تمّ تحليل المقابلات التي أجريت بطريقة تحليل الموضوعات (Thematic Analysis) حيث مرت مرحلة تحليل البيانات بمرحلتين: مرحلة التحليل العمودي (الترميز)، ومرحلة التحليل الأفقي (تكوين الفئات)، وبعد تكوين الفئات الرئيسية تمّ إيجاد علاقات وروابط بينها حيث تم الحصول على المحاور الرئيسة، وتمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج MAXQDA 24.

5. نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية القيادة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية خلال الأزمات التي تواجهها فلسطين حاليًا، وكذلك التعرف على تأثير القيادة خلال الأزمات على التطوير المؤسسي والمجالات المقترحة للتطوير المؤسسي، وفيما يلي الإجابة على أسئلة الدراسة:

1.5 السؤال الأول: ما واقع عملية القيادة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية خلال الأزمات التي تواجهها فلسطين حاليًا؟

أظهرت نتائج تحليل المقابلات للمشاركين في الدراسة عدداً من المحاور لواقع التطوير المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

1.1.5 تقييم واقع عملية القيادة في المؤسسة

أشار جميع من تمّ مقابلتهم إلى أن قيادة الوزارة من وزير ووكيل ووكلاء مساعدين (لجنة السياسات) جميعهم معنيون في عمليات التطوير المؤسسي من خلال تطوير الخطط الاستراتيجية والسنوية، ولكن عند التنفيذ فلا يكون الاهتمام كما كان الحال عليه مع تطوير الخطط، إلا أنهم يطلعون على التقارير الدورية التي تصدرها الإدارة العامة للتخطيط حول تنفيذ الخطة، ويشاركون أحياناً في ورش العمل والاجتماعات الخاصة بمناقشة الإنجازات ونتائج تقارير التقييم، كما يتم عقد جلسات لمناقشة نتائج المتابعة والتقييم من خلال اجتماعات وورش عمل مع الإدارات العامة والوحدات في الوزارة، وفي بعض الوزارات بحضور الوزير أو الوكيل ويختلف هذا من وزارة لأخرى فقد أشارت وزارة الثقافة إلى مشاركة قيادة الوزارة، وتكون هذه الاجتماعات سنوية في غالب الوزارات، وفي بعض الوزارات يتم عقد اجتماعات ربعية أو سنوية، وفي جميع هذه الاجتماعات يتم مناقشة ما تمّ إنجازه ومناقشة التحديات والصعوبات وكيفية مواجهتها وحلها، وكذلك التحضير لخطة الفترة القادمة، تقوم بعض الوزارات بعقد مشاورات خاصة بنتائج التقييم يحضرها ذوي العلاقة داخل الوزارة وخارجها كما هو الحال في وزارة التربية والتعليم العالي. وقد أشارت وزارة التربية والتعليم العالي على مشاركة قيادة الوزارة في جميع مستوياتها في الاجتماعات وورش العمل الخاصة بإعداد الخطط الاستراتيجية والسنوية ومتابعة وتقييم الخطط سواء كانت هذه الاجتماعات مع الإدارات العامة والوحدات في الوزارة أو مع الشركاء والداعمين للوزارة.

وفيما يتعلق بالمعوقات فقد أشار المشاركون في الدراسة أن هناك معوقات تتعلق بعملية التخطيط داخل المؤسسات مما ينعكس سلباً على عملية التطوير المؤسسي، ومن أبرز هذه المعوقات: وضع أنشطة كثيرة في خطة المؤسسة مما ينعكس على صعوبة تنفيذها، وعدم وجود دراسة احتياجات أو تشخيص واقع شمولي في بعض الوزارات مما ينعكس على بناء وتطوير الخطط، وتكليف جهات أخرى في عدد من الوزارات بإعداد خطة

الوزارة، كما أكد عدد من المشاركين على أن إعداد الخطة يتم مع الفئة العليا بعيداً عن الجهات الفنية داخل الإدارات العامة في الوزارة، حيث يتم إعداد الخطة من قبل المديرين العامين والوكلاء المساعدين والوكيل مع مدير دائرة التخطيط دون أي مشاركة من الموظفين في الإدارات العامة. وأظهر عدد من المشاركين أن هناك مشكلة في صياغة المؤشرات، وأحيانًا المؤشرات غير مناسبة للهدف التي قد تتعارض وتتضارب بين أهداف الخطة والمؤشرات ذات العلاقة، وعدم التخطيط وفق الموازنات المرصودة.

أشارت مدير دائرة الدراسات والبحوث في وزارة النقل والمواصلات: *"عدم وجود دراسة احتياجات أو تشخيص واقع شمولي في بعض الوزارات للاستفادة منها لاحقاً في بناء وتطوير الخطط"*. وأشار مدير المتابعة والتقييم في وزارة التربية والتعليم العالي: *"تقوم الإدارات العامة والوحدات في الوزارة بوضع أنشطة كثيرة ومن الصعب تحقيقها في عام واحد، ومهما قامت هذه الإدارات بتنفيذ نشاطات تبقى نسبة الإنجاز منخفضة"*.

ولا تقتصر متابعة قيادة المؤسسة على متابعة تطوير الخطة ومتابعتها وتقييمها، بل هناك إقرار سياسات الوزارة، ومتابعة عمليات التطوير مثل التحول الرقمي والإبداع والابتكار، ومتابعة تنظيم العمليات الداخلية وخدمات الجمهور، واتخاذ كافة القرارات التي تصب في مصلحة العمل والمستفيدين من خدمات هذه الوزارة / المؤسسة.

قدّم المشاركون عدداً من المقترحات التي تتعلق بالقيادة وصولًا للتطوير المؤسسي، أبرزها:

- نشر ثقافة التخطيط في الوزارات والمؤسسات الحكومية.

- واقعية الخطط وإمكانية تطبيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- وجود جدية أكثر داخل الوزارات نحو موضوع التخطيط والتطوير والتقييم.

- تفعيل الشراكات أكثر مع مؤسسات ذات علاقة مثل المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات ذات علاقة في مجالات التطوير المؤسسي المختلفة.

يتضح مما سبق الدور الهام الذي تلعبه قيادة المؤسسة في الحفاظ على الأداء التنظيمي للمؤسسة، وكذلك تأثير القيادة على التحفيز والإبداع داخل المؤسسة. واتفقت هذه النتيجة مع الدراسات التي تناولت التطوير المؤسسي مع العديد من الدراسات: مثل دراسة (الأخرس، 2023) ودراسة (Aman-Ullah et al., 2022)، ودراسات (Dirani et al., 2020)، (Armstrong, 2020)، (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)، (Mawlawi et al., 2019)، (الأكلبي، 2018).

2.1.5 تقييم إدارة الموارد البشرية

أشار من تمت مقابلتهم أنه يوجد أنظمة مختلفة لتطوير الموارد البشرية في الوزارات: ففي وزارة التربية والتعليم العالي مثلًا فإن برامج التطور المهني المستمر للعاملين والذي تشرف الإدارة العامة للموارد البشرية على تحديد احتياجات الموظفين الإداريين فيما يقوم المعهد الوطني للتدريب التربوي بالتنسيق لعقد هذه البرامج، كما يشارك الموظفون الإداريون من رؤساء أقسام فأعلى في البرامج التدريبية التي تنظمها المدرسة الوطنية للإدارة وهذه البرامج موجهة لكافة موظفي الحكومة، أما برامج إعداد المعلمين فتقوم به كليات التربية في الجامعات الفلسطينية، في حين يقوم المعهد الوطني للتدريب التربوي بمتابعة كل ما يتعلق بالتطور المهني المستمر للمعلمين والبرامج الخاصة بتأهيل المعلمين وبرامج إعداد المعلمين وتأهيلهم في وزارة التربية والتعليم العالي، وتم العمل على ربط هذه البرامج بتقييم الأداء السنوي للموظفين، فقد أشار مدير عام التخطيط والسياسات في وزارة الاقتصاد الوطني: *"أن أنظمة التقييم الموجودة لديهم نوعان: نظام تقييم أداء الموظفين والتي تتابعها كل وزارة مع ديوان الموظفين العام، نظام متابعة وتقييم الخطط والتي تتابعها كل وزارة مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء"*.

وأظهرت نتائج تحليل المقابلات أن عدم وجود ثقافة للتطوير المؤسسي يُعدّ معوقاً رئيساً؛ كعدم الوعي بأهمية التطوير، وقلة الاهتمام بعملية التطوير. أشار مدير عام التخطيط قي وزارة المالية والتخطيط: *""لا تهتم بعض الإدارات في الوزارة والوزارات الاخرى بعملية التطوير"*.

قدّم المشاركون عدداً من المقترحات للتطوير المؤسسي ومن أبرزها:

- تطوير الأنظمة الفرعية الموجودة حالياً والمتعلقة بالتطوير المؤسسي مثل الخطة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وغيرها.

- مأسسة عملية التطوير المؤسسي، ووجود هيكل تنظيمي واضح ومحدث لكل وزارة، مهام وأوصاف وظيفية محددة لكل وحدة تنظيمية.

- تنمية الوعي والثقافة حول التطوير المؤسسي، وكيفية تقبل المؤسسات لها.

يتضح مما سبق أهمية وجود أفراد لديهم الخبرة والمعرفة الكافية في المؤسسة، وأهمية كل من: تطوير أداء العاملين في المؤسسة، وكيفية تأثير دوافع الموظفين وعلاقاتهم مع زملائهم، وكم وجودة وكفاءة وفعالية المهام التي أنجزها العاملون في المؤسسة في فترة زمنية معينة، وبناء أسس واضحة لتحفيز وتشجيع العاملين في المؤسسة لغايات تطوير أداء المؤسسة، وأن يستند تحقيق أداء المؤسسة على الأداء الفردي، وكذلك مأسسة عملية التطوير المؤسسي، ووجود هيكل واضح لها، وتطوير قدرات العاملين في مجال التطوير المؤسسي، للوصول إلى الإدارة الكفؤة، ومراجعة شاملة للهياكل التنظيمية والأوصاف الوظيفية في الوزارات والمؤسسات الحكومية بما يحقق أهداف المؤسسة، واتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات التي تناولت العاملين في المؤسسة كدراسة: (Dewi, & Samanhudi, 2022)، (Al Najjar et al., 2022)، (Aman-Ullah et al., 2022)، (Mubarik et al., 2020)، (Abdel Raze, 2020)، (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)، (Lee & Chang, 2020)، (Ghosh, 2019)، (Malik & Chishti, 2018)، (Bradley et al., 2017)، (الروسان وآخرون، 2023)، (الأخرس، 2023)، (الأكلبي، 2018)، (سالم وربيع، 2017).

3.1.5 تعزيز التحول الرقمي

أجمع المشاركون في الدراسة أنه لا توجد نظم معلومات موحدة في الوزارات المختلفة، والموجود هو قواعد بيانات محوسبة ولكنها غير مرتبطة ببعضها بشكل كامل، وعلى الرغم من وجود قواعد البيانات في كل وزارة إلا أن شكل هذا النظام يختلف من وزارة لأخرى، فمثلاً أشارت (وزارة التنمية الاجتماعية) إلى أنه جاري العمل على حوسبة قواعد البيانات في الوزارة ومن ثم ربط هذه النظم في نظام موحد ونظام المتابعة والتقييم للخطة، أما وزارة (النقل والمواصلات) فأشارت إلى أنه توجد لديهم العديد من الأنظمة المحوسبة للخدمات المختلفة في الوزارة ولكنها ليست مرتبطة في نظام موحد، النظام الموجود لديهم هو نظام مؤشرات وغير محوسب، وكذلك الحال في وزارة الصحة، أما وزارة التربية والتعليم العالي فقد أشارت مدير المتابعة والتقييم في وزارة التربية والتعليم العالي "*يوجد العديد من أنظمة المعلومات في الوزارة لقطاعي التعليم العام والتعليم العالي، وهي منفصلة في كل قطاع عن الآخر، أما داخل كل قطاع فيوجد العديد من أنظمة المعلومات وهي مرتبطة جزئيًا في قطاع التعليم العام ولكن ليست موحدة وأهمها نظام الإحصاءات المدرسية الذي تم تطويره بداية إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1995/1994 بدعم ومساعدة من الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، والذي تم تطويره لاحقًا ليشمل قطاعات وفئات مختلفة مثل رياض الاطفال والطلبة ذوي الإعاقة والتعليم المهني والتعليم غير النظامي، كما أن الوزارة طورت خلال سنوات عملها المختلفة العديد من النظم مثل الشؤون الإدارية (HR) والشؤون المالية والمشاريع والتخطيط والرقابة والتدريب وغيرها، ورغم محاولات الوزارة الجادة لدمج هذه النظم إلا أن العمل يتوقف في كل محاولة نظرًا لوجود بعض المعيقات التي تحول دون استكمال العمل*".

وتقوم الوزارات بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمتابعة والتقييم من الإدارات العامة والوحدات بشكل سنوي في غالبية الوزارات، وتقوم بعض الوزارات بتحديث بياناتها أولاً بأول أو بشكل شهري وغيرها وفق حالة كل بيان ومؤشر، فمثلاً تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بجمع البيانات الإحصائية للمدارس مرتان سنوياً مرة في بداية العام الدراسي في شهر 9 ومرة في منتصف شهر 11، وتستخدم هذه البيانات للأغراض الإحصائية وحساب المؤشرات، في حين تتوفر بعض البيانات المحدثة بشكل مستمر حول الطلبة ضمن النظام المحوسب e-school وبيانات حول المعلمين والموظفين ضمن نظام معلومات الموارد البشرية HR.

وقد أشارت كل من وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة الصحة أنهم يقومون بالمتابعة مع المديريات وإصدار تقارير ومؤشرات سنوية على هذه المستويات، من خلال توزيع أدوات وطلب بيانات ومعلومات، أما وزارة التنمية الاجتماعية فتطمح إلى أن يكون نظام المعلومات المحوسب الذي يتم تطويره حالياً على مستوى المديريات والوزارة وهذا ما أشارت له مدير عام التخطيط والسياسات في وزارة التنمية الاجتماعية "*يتم العمل على ربط قواعد البيانات المحوسبة في الوزارة بعد الانتهاء من حوسبة قاعدة بيانات (السجل الوطني الاجتماعي)، وفور الانتهاء من العمل فيها سيتم ربطها مع نظام المتابعة والتقييم للوزارة والمديريات تفعيل النظام، وستتم عملية المتابعة والتقييم على المستويين المركزي (الوزارة) والميدان (مديريات التنمية الاجتماعية في المحافظات)*".

ركزّ معظم المشاركين على أن البيانات المستخدمة في عملية التطوير المؤسسي وبناء وتطوير الخطط الاستراتيجية تفتقر إلى الدقة والتكاملية والترابط بين كثير من الدوائر في المؤسسة. أشار مدير عام التخطيط والسياسات في وزارة التنمية الاجتماعية: *"مشكلة دقة البيانات؛ حيث يتم طلب البيانات والمعلومات من الإدارات العامة ذات العلاقة والمراكز ويرسلونها لنا ورقية، وفي نفس الوقت تتوفر هذه البيانات في الأنظمة المحوسبة، ولكن يكون هناك اختلاف بين المصدرين"*.

أظهرت النتائج أن هناك معوقات تقنية وتكنولوجية تؤثر على عملية التطوير المؤسسي كعدم وجود أنظمة محوسبة متكاملة ومترابطة لعملية التطوير المؤسسي تشمل جميع الدوائر في المؤسسة. يؤكد رئيس وحدة السياسات الصحية والتخطيط في وزارة الصحة: *"عدم حوسبة البيانات بشكل كامل ولا يوجد ربط بين البيانات المحوسبة؛ فتوجد قاعدة بيانات للمستشفيات الحكومية والعمل فيها جيد إلى حد ما أما بيانات الرعاية فالعمل فيها بطيء، ولا يوجد ربط بين بيانات هاتين الجهتين"*.

أشار عدد من المشاركين إلى أن الظروف السياسية تشكل معوقاً يؤثر على التطوير المؤسسي حيث يتأثر عمل المؤسسات بهذه الظروف، كما أن إعداد الخطط يتأثر في بعض الأحيان مع توجهات المانحين. يشير رئيس وحدة التخطيط والمعلومات في وزارة الأشغال العامة والإسكان: *" تتأثر عملية التطوير بالوضع السياسي، وبناء عليه يتم إعداد خطة طوارئ ولا يكون مرتبطًا بالخطة التطويرية للوزارة"*.

قدّم المشاركون عدداً من المقترحات الهيكلية والتنظيمية لتطوير نظام تقييم الأداء المؤسسي، أبرزها:

- ضرورة وجود نظام بيانات موحد ومحوسب وتفاعلي لكل الوزارات؛ لتسهيل عملية التطوير المؤسسي.

- توفير اللوجستيات ذات العلاقة مثل الشبكات والتجهيزات والبنية التحتية المناسبة للنظام.

يتضح مما سبق أهمية التحول الرقمي في عملية التطوير المؤسسي، حيث أشارت النتائج لعدد من المحاور المهمة في التطوير المؤسسي كمدى وجود نظام معلومات موحد في المؤسسة، والمراحل التي تمر بها عملية الحوسبة في المؤسسة، ومدى كفاية الإجراءات التنظيمية والعملية الخاصة بتطبيق التطوير المؤسسي، والبنية التحتية الملائمة. واتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات التي تناولت عدداً من هذه المحاور، ومن هذه الدراسات دراسة (خنطيط، 2024)، ودراسات (الروسان وآخرون، 2023)، (Dewi, & Samanhudi, 2022)، (Aman-Ullah et al., 2022)، (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)، (Malik & Chishti, 2018)، (سالم وربيع، 2017).

4.1.5 العمليات الداخلية وخدمات الجمهور

اشارت كافة الوزارات إلى أهمية العمليات الداخلية في التطوير المؤسسي، وعلى الرغم من أن العمليات الداخلية واضحة للموظفين؛ حيث تستند إلى المهام الرئيسة للوزارة بالإضافة إلى المهام المساندة والتي تشترك في الوزارات المختلفة مثل: إدارة الموارد البشرية، والشؤن المالية، والمشاريع، والعلاقات الدولية والعامة، وغيرها، وقد تشترك بعض الوزارات في بعض المهام، إلا أن كل منها لها مهمة فريدة خاصة بها تشكل أساس هذه الوزارة، ولكنهم أكدوا في الوقت نفسه ضرورة العمل على تطوير هذه العمليات من خلال تسهيل الإجراءات وتبسيطها سواء داخل المؤسسة أو للخدمات المقدمة للجمهور سواء على مستوى مركز الوزارة أو على مستوى المديريات التابعة لها.

يتضح مما سبق أهمية العمليات الداخلية وخدمة الجمهور في عملية التطوير المؤسسي، حيث أشارت النتائج للمهمات الخاصة والفريدة بكل مؤسسة، وكذلك المهمات المشتركة بين المؤسسات، كما أشارت النتائج إلى دور الجمهور في التطوير المؤسسي وتسهيل الاجراءات وتبسيطها سواء العمليات داخل المؤسسة أو الخدمات المقدمة للجمهور في المستويات المختلفة. واتفقت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات مل دراسة (عاشور، 2024)، ودراسة (خنطيط، 2024)، ودراسات (الروسان وآخرون، 2023)، (Dewi, & Samanhudi, 2022)، (Aman-Ullah et al., 2022)، (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)، (Malik & Chishti, 2018)، (سالم وربيع، 2017).

2.5 السؤال الثاني: هل يوجد تأثير للقيادة خلال الأزمات التي تواجهها فلسطين حاليًا على التطوير المؤسسي في المؤسسات العامة الفلسطينية؟

أشارت نتائج الدراسة إلى الدور الهام الذي تلعبه قيادة المؤسسة في الحفاظ على الأداء التنظيمي للمؤسسة، وكذلك تأثير القيادة على التحفيز والإبداع داخل المؤسسة في المجالات المختلفة:

الخطة الاستراتيجية: أشار جميع من تمّ مقابلتهم إلى أن قيادة الوزارة من وزير ووكيل ووكلاء مساعدين (لجنة السياسات) جميعهم معنيون في عمليات التطوير المؤسسي من خلال تطوير الخطط الاستراتيجية والسنوية، ولكن عند التنفيذ فلا يكون الاهتمام كما كان الحال عليه مع تطوير الخطط، إلا أنهم يطلعون على التقارير الدورية التي تصدرها الإدارة العامة للتخطيط حول تنفيذ الخطة، ويشاركون أحياناً في ورش العمل والاجتماعات الخاصة بمناقشة الإنجازات ونتائج تقارير التقييم، كما يتم عقد جلسات لمناقشة نتائج المتابعة والتقييم من خلال اجتماعات وورش عمل مع الإدارات العامة والوحدات في الوزارة، وقد أشارت وزارة التربية والتعليم العالي على مشاركة قيادة الوزارة في جميع مستوياتها في الاجتماعات وورش العمل الخاصة بإعداد الخطط الاستراتيجية والسنوية ومتابعة وتقييم الخطط سواء كانت هذه الاجتماعات مع الإدارات العامة والوحدات في الوزارة أو مع الشركاء والداعمين للوزارة.

- **إقرار سياسات الوزارة:** لقيادة المؤسسة دور مهم وفعّال في إقرار سياسات الوزارة، وبالتالي اتخاذ العديد من القرارات المهمة وطنيًا وتؤثر على الفئات المستهدفة المستفيدة من عمل المؤسسة، وقد أشار جميع المبحوثين إلى الدور الهام الذي تقوم به لجنة السياسات (الوزير، وكيل الوزارة، الوكلاء المساعدون) في إقرارا سياسات للوزارات بناء على نتائج الدراسات والمؤشرات ذات العلاقة بعمل الوزارة.
- **متابعة عمليات التطوير مثل التحول الرقمي:** لقيادة المؤسسة دور هام في متابعة عمليات التطوير المختلفة في الوزارة والتوجه نحو التحول الرقمي وتوفير الاحتياجات اللزمة مل الموارد البشرية والمالية والبنية التحتية الملائمة، وقد أشار الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى الإنجاز الذي تم في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في مجال التحول الرقمي في جميع مراحل العمل في المسوحات والتعدادات التي ينفذها الجهاز.
- **متابعة تنظيم العمليات الداخلية داخل المؤسسة وخدمات الجمهور التي تقدمها المؤسسة:** ضرورة متابعة العمليات الداخلية وخدمة الجمهور في تحسين هذه العمليات وتقديم الخدمة الأفضل للجمهور وتحسين بيئة العمل لموظفي هذه المؤسسات، واتخاذ كافة القرارات التي تصب في مصلحة العمل والمستفيدين من خدمات هذه الوزارة / المؤسسة، وقد اكد جميع المبحوثين أن مؤسساتهم وزاراتهم تسعى بشكل كبير إلى تحسين العمليات الداخلية داخل المؤسسات وكذلك التسهيل على الجمهور في الخدمات، وقد أشاروا إلى الخدمات الإلكترونية التي أطلقها مجلس الوزراء وفيها العديد من الخدمات التي تقدمها الوزارات المختلفة، ويستطيع المواطن طلب الخدمة ومتابعتها عبر التطبيقات الإلكترونية الخاصة بذلك.

واتفقت هذه النتائج مع الدراسات التي تناولت التطوير المؤسسي مع العديد من الدراسات: مثل دراسة (الأخرس، 2023) ودراسة (Aman-Ullah et al., 2022)، ودراسات (Dirani et al., 2020)، (Armstrong, 2020)، (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)، (Mawlawi et al., 2019)، (الأكلبي، 2018).

3.5 السؤال الثالث: ما مجالات التطوير المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية خلال الأزمات التي تواجهها فلسطين حاليًا؟

أشارت نتائج الدراسة إلى العديد من مجالات التطوير المؤسسي وقد تم تصنيفها في المجالات الرئيسة التي تناولتها هذه الدراسة: قيادة المؤسسة، وإدارة الموارد البشرية، والتحول الرقمي، والعمليات الداخلية وخدمة الجمهور.

- **قيادة المؤسسة:** أشار جميع المبحوثين إلى أن دور قيادة الوزارة لا يقتصر على متابعة قيادة المؤسسة على متابعة تطوير الخطة ومتابعتها وتقييمها، بل هناك إقرار سياسات الوزارة، ومتابعة عمليات التطوير مثل التحول الرقمي والإبداع والابتكار، ومتابعة تنظيم العمليات الداخلية وخدمات الجمهور، واتخاذ كافة القرارات التي تصب في مصلحة العمل والمستفيدين من خدمات هذه الوزارة / المؤسسة.

واتفقت هذه النتيجة مع الدراسات التي تناولت التقييم المؤسسي مع العديد من الدراسات: مثل دراسة (الأخرس، 2023) ودراسة (Aman-Ullah et al., 2022)، ودراسات (Dirani et al., 2020)، (Armstrong, 2020)، (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)، Mawlawi et al., 2019)، (الأكلبي، 2018).

- **إدارة الموارد البشرية:** أشار جميع المبحوثين إلى ضرورة وجود أفراد لديهم الخبرة والمعرفة الكافية في المؤسسة، واكدوا على أهمية كل من: تطوير أداء العاملين في المؤسسة، وكيفية تأثير دوافع الموظفين وعلاقاتهم مع زملائهم، وكم وجودة وكفاءة وفعالية المهام التي أنجزها العاملون في المؤسسة في فترة زمنية معينة، وبناء أسس واضحة لتحفيز وتشجيع العاملين في المؤسسة لغايات تطوير أداء المؤسسة، وأن يستند تحقيق أداء المؤسسة على الأداء الفردي، وكذلك مأسسة عملية التطوير المؤسسي، ووجود هيكل واضح لها، وتطوير قدرات العاملين في مجال التطوير المؤسسي، للوصول إلى الإدارة الكفؤة، ومراجعة شاملة للهياكل التنظيمية والأوصاف الوظيفية في الوزارات والمؤسسات الحكومية بما يحقق أهداف المؤسسة.

واتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات التي تناولت العاملين في المؤسسة كدراسة: (Dewi, & Samanhudi, 2022)، (Al Najjar et al., 2022)، (Aman-Ullah et al., 2022)، (Mubarik et al., 2020)، (Abdel Raze, 2020)، (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)، ((Lee & Chang, 2020)، (Ghosh, 2019)، (Malik & Chishti, 2018)، (Bradley et al., 2017)، (الروسان وآخرون، 2023)، (الأخرس، 2023)، (الأكلبي، 2018)، (سالم وربيع، 2017).

- **التحول الرقمي:** أكد جميع المبحوثين على أهمية التوجه نحو التحول الرقمي والعمل على توفير الاحتياجات اللزمة لذلك من الموارد المادية والبشرية والمالية والبنية التحتية الملائمة، كما أشاروا إلى ضرورة وجود نظام معلومات موحد في المؤسسة، والمراحل التي تمر بها عملية الحوسبة في المؤسسة، ومدى كفاية الإجراءات التنظيمية والعملية الخاصة بتطبيق التطوير المؤسسي، والبنية التحتية الملائمة.

واتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات التي تناولت عدداً من هذه المحاور، ومن هذه الدراسات دراسة (خطنط، 2024)، ودراسات (الروسان وآخرون، 2023)، (Dewi, & Samanhudi, 2022)، (Aman-Ullah et al., 2022)، (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)، (Malik & Chishti, 2018)، (سالم وربيع، 2017).

- **العمليات الداخلية وخدمة الجمهور:** أكد جميع المبحوثين على المهمات الخاصة والفريدة بكل مؤسسة، وكذلك المهمات المشتركة بين المؤسسات، كما أشاروا إلى دور الجمهور في التطوير المؤسسي وتسهيل الاجراءات وتبسيطها سواء العمليات داخل المؤسسة أو الخدمات المقدمة للجمهور في المستويات المختلفة.

واتفقت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات مل دراسة (عاشور، 2024)، ودراسة (خنطيط، 2024)، ودراسات (الروسان وآخرون، 2023)، (Dewi, & Samanhudi, 2022)، (Aman-Ullah et al., 2022)، (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)، (Malik & Chishti, 2018)، (سالم وربيع، 2017).

6. توصيات الدراسة

قدّم المشاركون في الدراسة عدداً من المقترحات لتطوير الأداء المؤسسي، ومن أبرزها:

1.6 التوصيات الخاصة بالتطوير والتقييم الفردي

قدّم المشاركون عدداً من المقترحات التي تتعلق بالتقييم الفردي، أبرزها:

1- تنمية الوعي والثقافة داخل المؤسسات حول التطوير المؤسسي في فلسطين، من خلال:

- لقاءات توعوية ودورات خاصة لقيادة المؤسسة حول التطوير المؤسسي
- دورات متخصصة حول التطوير المؤسسي داخل المؤسسات العامة خاصة للمشرفين على عملية التطوير.

- دورات توعوية خاصة بالموظفين الجدد بأدوات وأهمية التطوير المؤسسي.
- دورة شاملة لجميع موظفي الخدمة المدنية حول ثقافة التطوير والتقييم والغرض منه وربطه بالترقيات والحوافز.

2.6 التوصيات الخاصة بالتطوير المؤسسي

قدّم المشاركون عدداً من المقترحات التي تتعلق بالتقييم المؤسسي، أبرزها:

1- تطوير نظام تطوير مؤسسي موحد وممنهج وملزم للمؤسسات الحكومية في فلسطين من خلال:

- تطوير معايير تطوير عامة وخاصة، ترتبط بها الأنظمة الفرعية مثل تطوير الخطة، ووجود نظام للإجراءات والآليات المتبعة في عملية التطوير وغيرها.
- تطوير الأنظمة الفرعية الموجودة (خطة الوزارة الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، والتحول الرقمي، والعمليات الداخلية، وخدمة الجمهور).
- إجراء دراسات في مجالات عمل الوزارة المختلفة والاستفادة من نتائجها في التطوير المؤسسي.
- أن يتكون نظام التطوير المؤسسي من مؤشرات كمية ونوعية، ويتم تطوير مجالات مختلفة مثل الخطة، والموظفين، ورضا الجمهور، وغيرها.
- وجود نظام معلومات شامل وموحد ومحوسب وتفاعلي لكل الوزرات؛ لتسهيل عملية التطوير المؤسسي.
- أتمتة جميع قواعد البيانات في كل مؤسسة وربطها معاً.
- توفير البنية التحتية المادية الملائمة للنظام (التجهيزات، الشبكات، ...).
- استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة (الذكاء الصناعي) كأداة من أدوات تطوير الأداء.
- عدم اقتصار التطوير المؤسسي على عمل الوزارة الداخلي، ولكن يأخذ بعين الاعتبار أنشطة الوزارة الخارجية خاصة المرتبطة مع المؤسسات الدولية والمانحة.
- إشراك الجمهور في عملية التطوير المؤسسي، من خلال تقييم دوري لرضا المواطنين عن جودة الخدمات المقدمة، وان يتم اعطاؤها وزن مناسب في عملية التطوير المؤسسي.
- العمل على نشر ثقافة التخطيط في الوزارات والمؤسسات الحكومية.
- التأكد من واقعية خطط المؤسسات وإمكانية تطبيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2- مأسسة عملية التطوير المؤسسي من خلال:

- وجود هيكل تنظيمي محدث لكل وزارة، ووجود بطاقات أوصاف وتوصيف وظيفي واضحة ومحددة ومقرة، وتسكين كافة الموظفين على هذا الهيكل التنظيمي ضمن الشروط الواردة في بطاقات الاوصاف والتوصيف الوظيفي.

- وجود موظفين متخصصين قادرين على القيام بمهمة التطوير المؤسسي، والعمل على تدريبهم، وتطوير قدراتهم في الجوانب ذات العلاقة، للوصول إلى الإدارة الكفؤة.

3- الشراكة والتنسيق بين المؤسسات الحكومية ومع المؤسسات الخاصة ومؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات ذات العلاقة من خلال:

- التنسيق بين الأمانة العامة ومكتب رئيس الوزراء ووزارة المالية والتخطيط في كل ما يتعلق بالتطوير المؤسسي، وهذا عمل مشترك بينها ويتطلب التنسيق بينهم قبل العمل مع الوزارات.
- تفعيل الشراكات أكثر مع مؤسسات ذات علاقة مثل المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص لتصبح عملية التطوير المؤسسي عملية وطنية.
- تطوير آليات فاعلة للتنسيق بين المؤسسات الحكومية المختلفة، وسدّ الفجوة في هذا المجال.

المراجع

المراجع العربية

أبو شمالة، نواف. (2022). *الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي- نماذج دولية رائدة*. المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

أحمد، عزام، وجابر، منار. (2015). تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. *مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر، 34*(165)، 423-515.

الأخرس، محمد منير علي. (2023). تطوير الأداء المؤسسي في البلديات في الأردن وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي. *مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية*. 5(2)، 580-600.

الأخرس، منير. (2023). تقييم الأداء المؤسسي لوزارة الشباب الاردنية – نظرة تقييمية لمدراء المراكز الشبابية. *مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية*، 4(2)، 591-600.

الخطيب، سمير كامل، وفياض سارة موسى. (2019). تطبيق بعض محاور أنموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) لتحسين جودة الأداء الوظيفي/ دراسة حالة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*, 15 (61). 25-45.

إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات. (2022). ***الدليل التنظيمي والاجرائي للوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي.*** رئاسة الوزراء، المملكة الأردنية الهاشمية.

الأزوري، بوادر، والجفري، علي (2022). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. ***المجلة العربية للنشر العلمي***، 48، 253-280.

الأكلبي، عايض. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*. 19(1). 213-256.

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ESCWA). (2023). **المسح الأولي حول قياس وإدارة الأداء المؤسسي.** لبنان.

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ESCWA). (2019). **تعزيز الحكومة المفتوحة في المنطقة العربية.** لبنان.

الأمانة العامة لمجلس الوزاري الفلسطيني. (2023). **تقرير متابعة خطة التنمية الوطنية 2022.** رام الله، فلسطين.

بو سماحة، محمد، وزياني، توفيق، وصافي، بو بكر. (2021). **الأزمات وإدارة الأزمات: مقاربات ونماذج**. الملتقى الدولي السابع: إدارة الأزمات واستشراف فرص المستقبل (ما بعد كورونا) تحويل مسار الأزمات من التهديدات إلى الفرص. الجزائر.

"حسن علي"، مرح. (2016). *إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين* [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الخزاعلة، وصفي، وأخو ارشيدة، فاطمة. (2022). تقييم الأداء المؤسسي لوزارة الشباب الاردنية – نظرة تقييمية لمدراء المراكز الشبابية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 10(1) ،35-49.

خطنط، خديجة. (2024). التحول الرقمي وجوره في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة برندث للأجهزة الكهرومنزلية. *مجلة التنمية الاقتصادية*. 8(1). 153-168

الروسان، محمد، وحراحشة، علاء، والشطناوي، حسن (2023). أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد. *مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية، والاجتماعية*، (1)، 633-667.

سالم، مشعل، وربيع، محمد. (2017). قياس الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي المصري: أدوات وطرق القياس وتقييمها. *معهد الإدارة العامة*، 39(148)، 55-102.

شرف الدين، الصادق. (2017). دور الرقابة الإستراتيجية *على الأداء المؤسسي: دراسة حالة البنك السعودي السوداني* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

الشريف، إيهاب، وشعبان، سعيد. (2021). أر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية – التطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 18(2). 131-170.

عاشور، دعاء. (2024). دور الاتصالات الداخلية في دعم كفاءة الأداء المؤسسي. *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان*. 2024(9).1-47.

عبد العزيز، سمير. (2017). مقترحات أساسية في التطوير المؤسسي. المعهد العربي للدراسات السياسية والاستراتيجية.

العمودي، حنان. (2018). تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM. *المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية*، 2(1)، 19-26.

عودة، رجاء. (2021). *إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين* [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

الكحلوت، نبيلة. (2021). *أثر الصحة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية على الجامعاتِ الفلسطينية* [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

المحارمة، ثامر. (2020). تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لمنظمة حكومية بدولة قطر. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(14)، 144-150.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2009). *قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي*. الإمارات العربية المتحدة.

الهلالي، سها. (2018). تقويم الأداء المؤسَّسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. *المجلة التربوية الأردنية*، 3(4)، 295-321.

المراجع الأجنبية

Abdel Razek, N. (2020). The role of intellectual capital in achieving technical innovation - a field study in Asia Cell Mobile Communications Company. *International Journal of Humanities and Social Sciences*. (16).

Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management science letters*, *10*(9), 2077-2088.

Al Najjar, M. T., Al Shobaki, M. J., & El Talla, S. A. (2022). The Level of Creativity among NGOs Organizations in Palestine. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR), 6*(12), 69-82.

Aman-Ullah, A., Mehmood, W., Amin, S., & Abbas, Y. A. (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(4), 1-9.

Armstrong, M. (2020). *Human resource management practice*. Kogan page limited.

Bradley, D. M., Elenis, T., Hoyer, G., Martin, D., & Waller, J. (2017). Human capital challenges in the food and beverage service industry of Canada: Finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 9*(4), 411–423.

Coletta, L., Vainieri, M., Notoy, G., Murante,A. (2021). Assessing inter-organizational performance through customer value: a literature review. *Journal of Business & Industrial Marketing, 36* (13), 15-27.

Dewi, E. S., & Samanhudi, D. (2022). Company Performance Measurement Analysis PT. Romi Violeta Sidoarjo Using Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 5(*1).

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human resource development international, 23*(4), 380–394.

Fernández-Salinero, S., García Collantes, Á., Rodríguez Cifuentes, F., & Topa, G. (2020). Is job involvement enough for achieving job satisfaction? The role of skills uses and group identification. *International journal of environmental research and public health*, *17*(12), 4193.

Ghosh, S. (2019). Performance appraisal through inventory management: The case of Central Public Sector Enterprises (CPSEs) in India. *The Management Accountant Journal*, *54*(7), 103-109.

Heydari, M., Xiaohu, Z., Lai, K. K., & Yuxi, Z. (2020). Evaluation of organizational performance strategies. *Proceedings of National Aviation University*, *82*(1), 77-93.

Lee, C. W., & Chang, C. K. (2020). A Study of Evaluating Organizational Performance Based on Balanced Scoresheet Viewpoint. *Advances in Management and Applied Economics*, *10*(6), 43-62.

Linden, E. (2021). *Long-Term Planning of Organizations in Industries with High Uncertainty Environments*. Aviation Systems (pp. 423−446). Springer.

Longaray, A. A., Ensslin, L., Dutra, A., Ensslin, S., Brasil, R., & Munhoz, P. (2019). Using MCDA-C to assess the organizational performance of industries operating at Brazilian maritime port terminals. *Operations research perspectives*, *6*, 1-8.

Malik, M. S., & Chishti, S. Z. (2018). Perception of Justice in Performance Appraisal; A Comparative Study of Public and Private Institutions of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, *8*(4), 2162-3058.

Mawlawi, A., El Fawal, A., & Maaliky, B. (2019). How Employees' Performance in The Lebanese Banking Sector is impacted by Innovative Leaders' Characteristics. *World, 10*(1), 1–12.

Mubarik, M. S., Devadason, E. S., & Govindaraju, C. (2020). Human capital and export performance of small and medium enterprises in Pakistan. *International Journal of Social Economics, 47*(5), 643–662.

Putri, R. A. (2018). Leadership style and interpersonal communication of employee satisfaction and its effect on the employee performance. *Journal Pendidikan Bisnis & Manajeman, 4*(3), 108–116.

Subedi, M., & Farazmand, A. (2020). Economic value added (EVA) for performance evaluation of public organizations. *Public Organization Review*, 20, 613-630.

Yu, S., Shin, G., Kim, S. (2023). The Impact of Government Performance Evaluation on Environmental Performance in Organizations. *Public Performance & Management Review.* 45(4), 771-792.

Zorek, J. A., Ragucci, K., Eickhoff, J., Najjar, G., Ballard, J., Blue, A. V., ... & Zomorodi, M. (2022). Development and validation of the IPEC Institutional Assessment Instrument. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, *29*, 1-10.