

## تقييم أداء المؤسسات الحكومية في فلسطين بين الواقع والمأمول



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

د. سماح علي عربيات

د. محمد عبد الكريم القاسم

نشر إلكترونياً بتاريخ: ١٩ مايو ٢٠٢٦م

### الملخص

بالتخطيط، وبالكوادر المتخصصة بالتقييم، والبيانات المستخدمة في التقييم، ومعوقات تقنية وتكنولوجية، ومعوقات سياسية، كما قدّمت الدراسة عدداً من المقترحات لتطوير نظام تقييم الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام لتقييم أداء المؤسسات الحكومية في فلسطين يتم من خلاله الحكم بشكل موضوعي على أداء المؤسسة في ظل علاقات ارتباطية بين المدخلات والمخرجات وإجراءات العمل.

الكلمات المفتاحية: التقييم المؤسسي، المؤسسات الحكومية.

### Abstract

The institutional evaluation is important and necessary for organizations especially in quality, planning, and organizational development. This study aimed to identify the diagnosis of the organizational evaluation in governmental institutions in Palestine, obstacles facing this process and Providing proposals to

تعدّ عملية التقييم المؤسسي من العمليات الهامة والضرورية للمؤسسات وبخاصة في مجالات الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي الفعال، حيث هدفت الدراسة التعرف على واقع التقييم المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والمعوقات التي تواجه التقييم المؤسسي، وتقديم مقترحات لتطوير تقييم أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية. استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (١١) 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 الدراسة عدم وجود نظام لتقييم أداء المؤسسات الحكومية كوحدة واحدة، ولكن الموجود فعلياً هو نظام متابعة وتقييم لخطة الوزارة، وقدمت الدراسة أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسة في الحصول على تقييم موضوعي ودقيق والتي توزعت إلى معوقات تتعلق بثقافة التقييم المؤسسي، ومعوقات تتعلق

**Keywords:** Organizational Evaluation, Governmental Institutions.

\* مقدمة

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 وفاض، ٢٠١٩).

شهد مفهوم الأداء المؤسسي وتطبيقه توجهاً نحو النماذج التي تستهدف المتلقي الأخير للخدمة وهو "المواطن" وفقاً لطبيعة المؤسسة عامة أم خاصة. ويسهم تطبيق هذه النماذج في المؤسسات العامة في الارتقاء بمستويات المصادقية في أداء الخدمات العامة، وكذلك الانسجام مع توقعات المواطن/المستفيد، إضافة لبناء الانطباع الإيجابي للمؤسسة لدى المواطن (أبو شمالة، ٢٠٢٢). كما وحظي موضوع تقييم الأداء المؤسسي باهتمام كافة المؤسسات؛ لأنه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي لها، ويسد فجوات الأداء لديها، فيُحسن من أدائها، ويحقق أهدافها، ويُجمع معظم الأدبيات على أن مدخل تقييم الأداء المؤسسي يعد من أبرز مداخل الإصلاح والتطوير للمؤسسات (الهلاي، ٢٠١٨).

يشير تقييم الأداء المؤسسي إلى مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية

develop the organizational evaluation for these institutions. The sample consist of (١١) general directors of planning or directors in planning directorates in (١١) Institutions. Semi-structured interviews were used as a tool, and the interviews were conducted and analyzed using thematic analysis method.

The results showed that there is no organizational evaluation system to evaluate the government institutions as unit, but what exists is a monitoring and evaluation system for ministry's plan.

The study presented the most prominent obstacles facing the institution in obtaining an objective and accurate evaluation, which were divided into obstacles related to the culture of institutional evaluation, obstacles related to planning, Employees specialized in evaluation, the data used in the evaluation, technical and technological obstacles, and political obstacles. The study also presented proposals for developing the organizational evaluation system. The study recommended to develop an organizational evaluation system for government institutions in Palestine through which the institution's performance can be objectively judged considering relationships between inputs, outputs, and work procedures.

(Heydari & et al., 2020). ويُعدّ تقييم الأداء مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسة في تطبيق المداخل الحديثة في إدارة الأداء؛ وذلك لأن الغاية من تقييم وقياس الأداء هو تحسين أداء المؤسسة للوقوف على أدلة تظهر حالات التحسين والتقدم وتوثيقها ودراستها، وأيضاً يعتبر قياس الأداء ضرورة لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي (شرف الدين، ٢٠١٧). كما وتعكس معايير تقييم الأداء الخصائص الداخلية للمؤسسة، وتعبّر عن فلسفتها، كما توفر الأساس الصحيح في توجيه السلوك، وصنع القرار الذي يجعل من العاملين على درجة عالية من الارتباط بمنظمتهم، مما يزيد من مستوى الرضا والالتزام اتجاه المنظمة (Fernández et al., 2020).

هناك العديد من المحددات التي تجعل من عملية تقييم الأداء المؤسسي أمراً يستحق البحث، وخاصة في الدول النامية: كغياب نظام واضح لتقييم الأداء، وصعوبة تحديد الأسس العامة الواجب اعتمادها في تقييم الأداء، وصعوبة تحديد المعايير المناسبة لتقييم الأداء، ومحدودية المعلومات اللازمة لهذه العملية إلى عدم إدراك الأهداف المؤسسية التي ينبغي توجيه الجهود إليها، وانتهاء بالظروف المحيطة والسياسات الخارجية المؤثرة في العملية (أحمد وجابر، ٢٠١٥). فمعظم جهود التقييم المؤسسي تتوقف عند مرحلة القياس والأصح أن يتم جمع وتوثيق وقياس النتائج كمرحلة أولى من التقييم، ولجعل التقييم جزءاً حقيقياً من جهود الفعالية المؤسسية، يجب أن يقرن بالتخطيط في عملية التحسين المستمر (أبو عيادة، ٢٠٢٢)، كما يتطلب وجود أدوات تقييم قائمة على الأدلة مصممة لقياس أداء المؤسسات (Zorek et al., 2022).

### \* مشكلة الدراسة

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 التقييم 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.

قامت العديد من الجهات الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي OECD والبنك الدولي بإصدار المبادئ والأدلة الخاصة بالحوكمة والإدارة، وقد تضمنت مبادئ الحوكمة والإدارة ل OECD (المبدأ 6: تنفيذ السياسات والتقييم) وهذا المبدأ يتعلق بالتقييم المؤسسي، وتقوم الدول الأوروبية وعدد من الدول بالاستناد إلى المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي OECD، فيما تستند الولايات المتحدة ودول أخرى إلى المبادئ الصادرة عن البنك الدولي (أبو شمال، ٢٠٢٢).

أشارت العديد من الدراسات بعدم وجود نظام تقييم موحد لأداء المؤسسات الحكومية في المنطقة العربية؛ حيث أشارت دراسة قامت بها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ESCWA) حول قياس وإدارة الأداء المؤسسي في الدول العربية لوزارات التعليم والصحة والشؤون الاجتماعية في ١٣ دولة عربية: المملكة العربية السعودية، الأردن، قطر، الكويت، المغرب، تونس، فلسطين، العراق،

اليمن، سوريا، الصومال، ليبيا، سلطنة عمان، إلى أن ٧٦٪ من الوزارات أجابت أن لديها نظام لتقييم أداءها المؤسسي، أفادت ٥٦٪ ممن لديهم نظام لتقييم الأداء المؤسسي أنه يوجد لديهم إرشادات لكيفية تنفيذ عملية الرصد والمتابعة والتقييم في حين أن ٤٤٪ من الوزارات لا توجد إرشادات واضحة لتنفيذ القياس والرصد والمتابعة، و ٦٤٪ منهم أجابوا أن لديهم إطار قانوني يوكل مهمة إجراء التقييم على أساس مؤشرات أداء إلى وحدة داخل الوزارة. كما بينت نتائج هذه الدراسة أن: ٨٪ لديهم منهجية لتقييم الأداء، ولكنهم يفتقرون إلى منهجية لقياس أدائهم المؤسسي، مثل الصومال وفلسطين، ٨٪ لديهم منهجية لقياس الأداء المؤسسي، ولكن لا توجد منهجية للتقييم، مثل اليمن (الصحة)، ليبيا (التعليم)، و ١٦٪ يفتقرون إلى منهجية القياس والتقييم، مثل الكويت (الشؤون الاجتماعية)، تونس (الشؤون الاجتماعية)، المغرب (الشؤون الاجتماعية)، وسوريا (الصحة).

وفي الحالة الفلسطينية تستند المؤسسات الحكومية في عملية التقييم إلى نتائج نظام المتابعة والتقييم لخطة المؤسسة الاستراتيجية في حال توفرت (الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، ٢٠٢٣)، ولذلك تعتمد عملية التقييم فقط على تقارير ومؤشرات وأحكام تصدر عن هذه المؤسسات. أيضاً، عدم وجود نظام موحد للتقييم المؤسسي تشترك به جميع المؤسسات، قد يعكس صورة مضللة عن تقييم أداء المؤسسات الحكومية، مما لا يوفر المناخ المناسب لاتخاذ القرارات الصائبة (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ٢٠٢٣). وعليه، فإن هناك حاجة ملحة إلى التعرف على الواقع الحالي لآليات تقييم أداء المؤسسات الحكومية، والاستفادة من خبرات هذه المؤسسات في بناء نظام موحد لتقييم أداء المؤسسات الحكومية من خلال معايير ومؤشرات

نستطيع من خلالها الحكم وبشكل موضوعي على مدى فعالية هذه المؤسسات، والوقوف على الأداء الحيوي لهذه المؤسسات كل في مجاله، ومدى تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها، وهذا يتطلب تقييم المؤسسة الحكومية كوحدة واحدة، ونظام محدد بمدخلاته وعملياته ومخرجاته، تتفاعل عناصرها لتحقيق التوقعات المأمولة منها. لذلك، تتمثل الفجوة البحثية في تسليط الضوء على واقع التقييم المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من حيث الأدوات والفاعلية والمخرجات، ومحاولة الوصول إلى معايير محددة وأكثر فاعلية وقادرة على النهوض بواقع الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات. وتهدف الدراسة التعرف على واقع التقييم المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتحديد أبرز المعوقات التي تواجه التقييم المؤسسي، كما وتهدف إلى تقديم مقترحات لتطوير تقييم أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية بصورة أكثر فاعلية من أجل النهوض بواقع المؤسسات العامة في فلسطين.

وتكمن أهمية الدراسة من الموضوع الذي تناوله فعملية التقييم من العمليات الأساسية التي تهدف إلى زيادة فاعلية أداء المؤسسات، وتطوير قدراتها وإمكاناتها؛ لتحقيق مخرجات عالية الجودة، كما تعدّ معرفة واقع التقييم المؤسسي الأساس للتخطيط والتطوير، فالتقييم أداة المخطط لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي ينبغي التعامل معها، فالهدف النهائي للتقييم هو التطوير، وكذلك مساعدة المؤسسات الحكومية على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، والمساهمة في تقييم أداء المؤسسات الحكومية في تعزيز مستوى المساءلة في هذه المؤسسات؛ فهو يساعد على تحديد المسؤوليات وتحديد الأداء المتميز والمحتمل للتطوير، ويمكن لتقييم أداء المؤسسات الحكومية أن يقدم معلومات قيمة

لمتخذي القرار لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتوجيهات اللازمة للتحسين والتطوير، كما يساعد في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل أفضل، وستسعى الدراسة الحالية لسد النقص في أدبيات تقويم الأداء المؤسسي.

#### \* الخلفية النظرية للدراسة

يعبر مفهوم الأداء 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، ٢٠١٦)، 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، ٢٠٠٩).

يعدّ تقييم 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 مستوى أداء العاملين، وتساعد المسؤولين، في تحديد الأساس الحقيقي الواقعي في تطوير الأداء الذي يعتمد عليه (Ghosh, 2019). وتكمن أهمية تقييم الأداء المؤسسي في أنه يكشف عن نقاط القوة والضعف لمعالجتها لاحقاً، ويؤدي إلى رفع مستوى المسؤولية للعاملين، ويعبر عن العدالة بين أفراد المؤسسة، ويحفزهم، وفقاً 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 وريبع، ٢٠١٧).

وفقاً للعديد من الدراسات (Yu, et al., 2023، (Coletta et. al, 2021)، (Subedi & Heydari et al., 2020)، (Farazmand, 2020)، (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)، (Longaray et al., 2019)، (Malik & Chishti, 2018)، (Hertz, 2015)، (الخزاعلة وأخو ارشيدة، ٢٠٢٢)، (سالم وريبع، ٢٠١٧)، فإن الإطار العام للتقييم المؤسسي يعتمد على أربع أبعاد أو محاور رئيسة وهي تقييم العاملين في المؤسسة، تقييم دور القيادة العليا، تقييم الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة، وتقييم المؤشرات المعيارية في تقييم الأداء المؤسسي.

#### ١- إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة

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, ٢٠٢٠). 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). أن جوهر تحسين الخدمة في المؤسسة هو التركيز على الموارد البشرية، فهم المسؤولون عن توجيه الخدمات (Bradley et al., 2017). ومن أبرز معايير

المرونة 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).

### ٣- الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة

تسعى الوحدات التنظيمية للقيام بدورها في تحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، وتقوم الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية بعملية التقييم، 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 الاتصالات (العمودي، ٢٠١٨).

وقد حظي تقييم الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص اهتماماً كبيراً في عدد من الدول سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي؛ وذلك لتأثير نتائج التقييم المؤسسي على أداء المؤسسة بشكل عام والعاملين فيها بشكل خاص (الروسان وآخرون، ٢٠٢٣؛ Aman-Ullah et al., 2022؛ Malik & Chishti, 2018). وأن تطبيق الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تعزيز وتطوير الأداء في المؤسسات المختلفة: الوزارات، المديرية التابعة للوزارات في المحافظات المختلفة، البلديات، الجامعات، وغيرها من المؤسسات العامة

تطوير الأداء المؤسسي في البلديات هو المورد البشرية (الأخرس، ٢٠٢٣)، 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 (Al-; Dewi & Samanhudi, 2022؛ Lee & Jedaia & Mehrez, 2020؛ ٢٠٢٠). كما تؤثر دوافع الموظفين وعلاقتهم 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).

### ٢- القيادة في المؤسسة

تلعب القيادة إلى جانب دور رأس المال البشري دوراً بالغ الأهمية للحفاظ على الأداء التنظيمي للمؤسسة (Dirani et al., 2020). ويلعب القادة دوراً حيوياً في الاستخدام الفعال للموارد البشرية، ويتمتع القادة المبتكرون بالمرونة ويستخدمون الأفكار المبتكرة لتعزيز التحفيز والإبداع

والخاصة (الأخرس، ٢٠٢٣)، 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، ٢٠٢٢؛ Al Najjar et al., 2022)، فمن المهم تطوير أدوات التقييم التي تعزز إطار الكفاءة والتحقق من صحتها (Zorek et al., 2022).

#### ٤- المؤشرات المعيارية في تقييم الأداء المؤسسي

لا يقتصر تقييم الأداء المؤسسي على طريقة واحدة، بل هناك طرق عديدة لقياس الأداء المؤسسي منها: استطلاع آراء خبراء لتقييم الأداء وفعاليتيه، ومدى التزام المؤسسة بأهدافها، واستخدام دراسة استقصائية تقيس مدى رضى الرأي العام عن الخدمة، واستخدام مقاييس الفعالية في تحقيق الأهداف، ومقاييس الكفاءة، والجودة، والإنتاجية، والوقت (سالم وربيح، ٢٠١٧). ومن الأدوات التي تستخدمها المؤسسات في تقييم أدائها معايير مالكوم بالدريدج (Malcolm Baldrige) وهو دليل متقدم للمؤسسات لتحقيق الأداء العالي وهو أحد الأدوات التي تجعل المؤسسة تحقق مستوى عالٍ من الأداء، ويحتوي هذا المعيار على ٧ فئات، وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الذي يركز على العملاء والأسواق، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، الذي يركز على القوى العاملة ومراقبة العمليات والنتائج (Hertz, 2015). وحظيت القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) بالكثير من الاهتمام خلال الأعوام القليلة الماضية كشكل جديد لقياس الأداء (Subedi & Farazmand, 2020)، ومن الأدوات المستخدمة أيضاً بطاقة الأداء المتوازن (Lee & Chang, 2020)، والتي تتضمن أربع مجالات

(المالية، والعمليات داخل المؤسسة، والزبائن/متلقي الخدمة، وتطوير قدرات العاملين) (Heydari et al., 2020). كما يتم استخدام بطاقة معايير الأداء المؤسسي (الحزاعلة وأخو ارشيدة، ٢٠٢٢)، والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، ونموذج المساعدة في اتخاذ القرار متعدد المعايير البنائية (MCDA-C) كأداة تدخل، وتطوير نموذج تقييم أداء مخصص للمساعدة في إدارة المؤسسة (Longaray et al., 2019)، وكذلك استخدام قيمة العميل لتقييم الأداء المؤسسي في سياقات مختلفة (Coletta et. al, 2021).

ولتقييم أداء المؤسسة يتم تقسيم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى أنظمة مؤشرات تقييم أداء مختلفة ومتوازنة (النوعية/الكمية) و(المالية/غير المالية)، ويتم التحقق من هذه المؤشرات في فترات زمنية مختلفة، وتعديلها بتعديلها وتحسينها باستمرار (Heydari et al., 2020). وهناك حاجة كبيرة لتحسين إجراءات تقييم القطاع العام (Malik & Chishti, 2018)، وتعتبر المعايير من أكثر العوامل تأثيراً في الأداء المؤسسي (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)، وينعكس وجود مؤشرات معيارية لتقييم الأداء المؤسسي بشكل إيجابي على أداء المؤسسة (Yu, et al., 2023).

#### \* طريقة الدراسة وإجراءاتها

##### ١- 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.

## ٢- مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات (الوزارات والهيئات) الحكومية في فلسطين في العام ٢٠٢٣ والبالغ عددها (٧٨) مؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار (١١) 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. وتم تصنيف المؤسسات إلى نوعين: مؤسسات تقدم خدمات للجمهور، ومؤسسات لا تتعامل مع الجمهور. وشملت المؤسسات (الوزارات والهيئات) التي تم اختيارها: وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الثقافة، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وزارة الصحة، وزارة المالية والتخطيط، وزارة النقل والمواصلات، وزارة شؤون المرأة.

## ٣- وصف المشاركين في الدراسة

شارك في الدراسة (١١) مشاركاً حيث كانت مسمياتهم الوظيفية مديرين عامين، ومديري دوائر، ورئيس وحدة من العاملين في الوزارات. وتراوح سنوات خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات. أمّا فيما يتعلق بمؤهلات المشاركين العلمية فيحمل المشاركون درجات الماجستير أو الدكتوراة. وغالبية من تم مقابلتهم متخصصون في مجال التخطيط أو الإحصاء أو إدارة/ضبط الجودة.

## ٤- أدوات الدراسة

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

## ٥- إجراءات المقابلة

بعد تحديد موضوع الدراسة وصياغة أسئلتها، تم إجراء (١١) مقابلة فردية لعينة الدراسة، حيث تم 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. تم 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 تم طرح أسئلة المقابلة، وتلقي الاستجابات، وتراوحت مدة المقابلات بين (٤٥-٦٠ دقيقة). وحفاظاً على مصداقية المقابلات ونزاهتها تم تسجيلها بعد موافقة المشاركين، ومن ثم أجري تحليل لبيانات المقابلات من خلال اتباع منهجية تحليل البيانات النوعية، وجرى تفرغ كل مقابلة على حدة. ولضبط إجراءات المقابلة والتأكد من مؤشرات الصدق المتبادلة تم الابتعاد عن الاستنتاجات في وصف ما يقوله المشاركون في الدراسة عند المقابلة، وجرى الاستيضاح عن بعض الأفكار التي يطرحها المشاركون لتوحيد فهمها.

## ٦- تحليل المقابلات

الخطط والتي تتابعها كل وزارة مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء".

وتقوم الإدارة العامة للشؤون الإدارية / الموارد البشرية بمتابعة تقييم أداء الموظفين، فيما تقوم الإدارة العامة للتخطيط في الوزارات بهذه المهمة على اختلاف مسمى هذه الإدارة العامة، ففي بعض الوزارات تسمى بالإدارة العامة للتخطيط والسياسات، وفي وزارات أخرى بالإدارة العامة للتخطيط والدراسات، أو الإدارة العامة للتخطيط، أو الإدارة العامة للتخطيط والمشاريع، أو وحدة السياسات والتخطيط، أما نظام الرقابة فتقوم بمد الإدارة العامة للرقابة أو وحدة الرقابة.

وبالنسبة للمعوقات الخاصة بالكوادر المتخصصة بالتقييم فقد أشار معظم المشاركين في الدراسة إلى عدم وجود كادر متخصص ومدرب مؤهل في المتابعة والتقييم في مؤسساتهم، وأن هناك نقصاً في الكوادر المتخصصة في عملية التقييم؛ مما يؤثر سلباً على عملية المتابعة والتقييم. أشارت رئيس وحدة السياسات الصحية والتخطيط في وزارة الصحة: "يعدّ عدم وجود كوادر كافية متخصصة ومؤهلة للعمل في المتابعة والتقييم للخطط معوقاً رئيساً في عملية التقييم المؤسسي".

وأظهرت نتائج تحليل المقابلات أن عدم وجود ثقافة للتقييم المؤسسي يُعدّ معوقاً رئيساً؛ كعدم الوعي بأهمية التقييم، وقلة الاهتمام بعملية المتابعة والتقييم. أشار مدير عام التخطيط والمشاريع في وزارة الثقافة: "لا تهتم بعض الإدارات في الوزارة بعملية المتابعة والتقييم، مما يؤدي إلى عدم المتابعة في تنفيذ نشاطات الخطة ذات العلاقة بعملها مع الإدارات الأخرى داخل الوزارة وحتى مع المؤسسات الشريكة ذات

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

### \* نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التقييم المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والمعوقات التي تواجهه، وتقديم مقترحات لتطوير تقييم أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية. حيث سيتم التطرق إلى الأبعاد الأربعة المذكورة سابقاً.

### ١- واقع التقييم المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

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

### ١- تقييم إدارة الموارد البشرية

أشار من تمت مقابلتهم أنه يوجد أنظمة مختلفة للتقييم في الوزارات مثل نظام تقييم أداء الموظفين الحكوميين ونظام المتابعة والتقييم ونظام الرقابة، 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

العلاقة؛ مما يتسبب في تأخير عملية متابعة وتقييم الخطط وإعداد التقارير ذات العلاقة"

قدّم المشاركون عدداً من المقترحات لتطوير نظام تقييم الأداء المؤسسي ومن أبرزها: -

١- تطوير الأنظمة الفرعية الموجودة حالياً وبخاصة نماذج وإجراءات تقييم الموظفين.

٢- مأسسة عملية التقييم المؤسسي، ووجود هيكل تنظيمي واضح لها في هيكليات الوزارات، ووجود وحدة/ دائرة/.. متخصصة على الهيكل التنظيمي له مهام وأوصاف وظيفية محددة، تكون مهمتها تقييم الأداء المؤسسي.

٣- ضرورة وجود موظفين متخصصين قادرين على القيام بمهمة التقييم المؤسسي، والعمل على تدريبهم، وتطوير قدراتهم في الجوانب ذات العلاقة.

٤- مراجعة نظم تقييم أداء العاملين في المؤسسات الحكومية.

٥- تنمية الوعي والثقافة حول التقييم 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 وعلاقتهم مع زملائهم، والعدالة في تقييم أداء العاملين على رضا العاملين، وكم وجوده وكفاءة وفعالية، والمهام 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 التقييم المؤسسي، ووجود هيكل واضح لها، ووجود وحدة/ دائرة/.. متخصصة على الهيكل التنظيمي تكون مهمتها تقييم الأداء، ووجود موظفين متخصصين قادرين على القيام بهذه المهمة، وتطوير قدرات العاملين في مجال التقييم المؤسسي، للوصول

إلى الإدارة الكفؤة، ومراجعة شاملة للهيكل التنظيمية والأوصاف الوظيفية في الوزارات والمؤسسات الحكومية بما يحقق أهداف المؤسسة، واتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات التي تناولت العاملين في المؤسسة كدراسة: (Al Dewi, & Samanhudi, 2022)، (Najjar et al., 2022)، (Mubarik et al., 2020)، (al., 2022)، (Abdel Raze, 2020)، (Al-Jedaia & )، (Lee & Chang, 2020)، (Ghosh, 2019)، (Malik & Chishti, )، (Bradley et al., 2017)، (الروسان وآخرون، ٢٠٢٣)، (الآخرس، ٢٠٢٣)، (سالم وربيح، ٢٠١٧).

## ٢- تقييم القيادة في المؤسسة

أشار جميع من تم مقابلتهم إلى أن قيادة الوزارة من وزير ووكيل ووكلاء مساعدين جميعهم معنيون في عمليات 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 مناقشة 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 تم 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. وقد أشارت كل من وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي على مشاركة قيادة الوزارة في جميع مستوياتها في الاجتماعات وورش العمل الخاصة بإعداد الخطط الاستراتيجية السنوية ومتابعة وتقييم الخطط سواء كانت هذه الاجتماعات مع الإدارات العامة والوحدات في الوزارة أو مع الشركاء والداعمين للوزارة.

أجمع غالبية المشاركين في الدراسة أن التقييم الموجود هو تقييم داخلي أي من داخل المؤسسة أو الوزارة، وهي في الغالب الإدارة العامة للتخطيط في الوزارة، والتي تقوم بعمليات المتابعة والتقييم بالاستناد إلى خط الوزارة والمؤشرات المرتبطة بها.

وبالإضافة إلى متابعة وتقييم الخطط، تقوم الإدارة العامة للتخطيط في غالبية هذه الوزارات بدراسات جدوى أو دراسات تقييمية لبعض البرامج لتقييم أثرها ومدى الاستفادة منها في تطوير الوزارة، وفي وزارة التربية والتعليم يقوم مركز البحث والتطوير التربوي بتقييم أثر البرامج والدراسات وتقوم الإدارة العامة للتخطيط التربوي بمتابعة وتقييم الخطة، في حين تقوم الإدارة العامة للتطوير والبحث العلمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بهذه المهمة وتقوم وحدة التخطيط والمشاريع بمتابعة وتقييم الخطة السنوية.

بيّن مدير عام التخطيط والسياسات في وزارة شؤون المرأة إلى " أن هذا يسبب مشكلة لهم، فوزارته هي وزارة عبر قطاعية أي أنها مرتبطة بكافة الوزارات وبالتحديد فيما يتعلق بالمرأة وتمكينها، وتقوم كل وزارة بتضمين نشاطات ذات علاقة

بالمرأة والنوع الاجتماعي في خططها وتتابع عملية تنفيذها وتزود مجلس الوزراء بالتقارير ذات العلاقة، وفي نفس الوقت لا يتم التنسيق أو التواصل مع وزارة شؤون المرأة؛ مما يسبب إرباكاً لعمل هذه الوزارة وبخاصة فيما يختص بالجهات الشريكة أو المؤسسات المالية / الأهلية العاملة في هذا المجال، حيث لا تتوفر لدى وزارة شؤون المرأة أي معلومات حول هذه المؤسسات".

كما أشار مدير عام التخطيط والسياسات في وزارة الاقتصاد الوطني إلى "من الممكن مشاركة جهات أخرى في عملية تقييم المشاريع وهم المانحون لهذه المشاريع من الجهات الدولية والمحلية وفق المشروع الذي يتم تقييمه (فمثلاً إذا كان أحد مؤشرات خطة وزارة الاقتصاد الوطني زيادة نسبة الصادرات بنسبة ١٠٪، وقامت إحدى الجهات المانحة بتمويل مشروع يهدف إلى زيادة الصادرات، فبالتالي تقييم هذا المشروع يساعد في قياس المؤشر المرتبط بالصادرات وتحديد نسبة الزيادة في الصادرات)".

وفيما يتعلق بالمعوقات فقد أشار المشاركون في الدراسة أن هناك معوقات تتعلق بعملية التخطيط داخل المؤسسات مما ينعكس سلباً على عملية التقييم 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، وأحياناً 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: "تقوم الإدارات العامة في والوحدات في الوزارة بوضع أنشطة كثيرة ومن الصعب تحقيقها في عام واحد، ومهما قامت هذه الإدارات بتنفيذ نشاطات تبقى نسبة الإنجاز منخفضة".

قدّم المشاركون عدداً من المقترحات التي تتعلق بالتخطيط لتطوير نظام تقييم الأداء المؤسسي، أبرزها: -

١- نشر ثقافة التخطيط في الوزارات والمؤسسات الحكومية.

٢- واقعية الخطط وإمكانية تطبيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

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

٤- التنسيق بين الأمانة العامة ومكتب رئيس الوزراء ووزارة المالية فيما يتعلق بالخطط وتنفيذها والمشاريع والموازنات، وهذا عمل مشترك بينها ويتطلب التنسيق بينهم قبل العمل مع الوزارات.

٥- المساءلة، بعد تجهيز الخطط من المفروض القيام بعملية متابعة الخطط والمؤشرات، أي نسبة الإنجاز في الخطط، وكيف يمكن العمل عليه.

٦- تقديم التوصيات المستنبطة من عملية التقييم على شكل مؤشرات، وبالتالي يمكن ربطها بخطة المؤسسة سواء الاستراتيجية أو السنوية، وتطوير الأنشطة السنوية ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

٦- الربط بين موضوع المتابعة والتقييم والمساءلة، وتصحيح الانحرافات في أداء المؤسسات.

٧- تفعيل الشراكات أكثر مع مؤسسات ذات علاقة مثل المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات المجتمع المدني لتصبح التقارير وعمليات المتابعة والتقييم أكثر شفافية.

يتضح مما سبق الدور الهام الذي تلعبه قيادة المؤسسة في الحفاظ على الأداء التنظيمي للمؤسسة، وكذلك تأثير القيادة على التحفيز والإبداع داخل المؤسسة مكونات وعناصر نظام التقييم المؤسسي المقترح من وجهة نظر المديرين العامون للتخطيط ومديري الدوائر في الإدارة العامة للتخطيط في الوزارات المشاركة في الدراسة وكذلك من واقع خبرتهم العملية في هذا المجال، حيث أشارت النتائج لمكونات نظام التقييم المؤسسي المقترح: وجود نظام تقييم مؤسسي شامل ومحوسب لتسهيل عملية التقييم المؤسسي، ويمكن الربط بين أداء الوزارات في مجالات العمل المشتركة بينهم، وربط نتائج التقييم المؤسسي مع المساءلة، والاستفادة منه في تصحيح الانحرافات في أداء المؤسسات وكذلك تقديم التغذية الراجعة للمؤسسات لتقوم بدورها بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديها، واتفقت هذه النتيجة مع الدراسات التي تناولت التقييم المؤسسي مع العديد من الدراسات: مثل دراسة (Aman-Ullah et al., 2022)، ودراسات (Dirani et al., 2020)، (Armstrong, (Al-Jedaia & Mehrez, (Mawlawi et al., 2019)، 2020

### ٣- تقييم الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة

أجمع المشاركون في الدراسة أنه لا يوجد نظام لتقييم أداء المؤسسة كوحدة واحدة وذلك لأسباب مختلفة مثل: الاحتلال، الأزمات، وغيرها)، ولكن الموجود فعلياً هو نظام متابعة وتقييم لخطة الوزارة، حيث تتم المتابعة بالتنسيق مع الإدارة العامة للمتابعة والتقييم في الأمانة العامة لمجلس الوزراء. وأكدت غالبية الوزارات على أن نظام المتابعة والتقييم الموجود لديهم يتكون من عدد من المؤشرات وفق الخطة الاستراتيجية والسنوية لكل وزارة، وبيّنت رئيس وحدة السياسات الصحية والتخطيط في وزارة الصحة "لا تقتصر هذه المؤشرات على عمل الوزارة فقط وإنما هي مؤشرات وطنية للقطاع المستهدف مثل معدل وفيات الأطفال الرضع كأحد المؤشرات الوطنية للقطاع الصحي"، ويتم متابعة تنفيذ الخطة بشكل ربعي كل ثلاثة أشهر، ورفع تقارير دورية للجهات ذات العلاقة داخل الوزارة وخارجها مثل الأمانة العامة لمجلس الوزراء وقد تكون مؤسسات دولية وبخاصة فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة والتقارير والمؤشرات ذات العلاقة كما هو الحال مع وزارة التربية والتعليم، ووزارة الصحة التي تقوم بتزويد منظمة الصحة العالمية بتقارير حول عدد من المؤشرات الصحية، وقد أشارت مدير المتابعة والتقييم في وزارة التربية والتعليم "عند صياغة المؤشرات الخاصة بنظام المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم يتم اقتراح مؤشرات تتناسب مع أهداف الخطة الاستراتيجية وفي الوقت نفسه منسجمة مع أهداف التنمية المستدامة للاستفادة منها لاحقاً في تزويد الجهات الدولية بالتقارير والمؤشرات ذات العلاقة"، ولكن المشكلة أن هذه التقارير تختلف في مدتها، فمنها تقارير ربعية (أي كل ثلاثة أشهر) والتي تطلبها الإدارة العامة للمتابعة والتقييم في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، في

حين أن مجلس الوزراء يطلب تقارير كل ثلاثة أشهر، في حين تطلب وزارة المالية تقارير لفترات أخرى، مما يربك العمل في هذه الوزارات من وجهة نظر المشاركين في الدراسة.

وعلى الرغم من وجود نظام للمتابعة والتقييم في كل وزارة إلا أن شكل هذا النظام يختلف من وزارة لأخرى، فمثلاً أشارت (وزارة التنمية الاجتماعية) إلى أن نظام المتابعة والتقييم المحوسب متوقف حالياً لحين الانتهاء من حوسبة قواعد البيانات في الوزارة ويعملون وفق ما تم الاتفاق عليه مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء والمؤشرات المعتمدة المتعلقة بالتنمية الاجتماعية، أما وزارة (النقل والمواصلات) فأشارت إلى أن النظام الموجود لديهم هو نظام مؤشرات وغير محوسب، في حين أن وزارة الصحة لديهم نظام متابعة وتقييم ولكنه غير محوسب، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي لديها نظام جديد تم إطلاقه خلال هذا العام ٢٠٢٣، وذلك بعد فصل الوزارة عن وزارة التربية والتعليم فقد ذكرت مدير المتابعة والتقييم في وزارة التربية والتعليم "وزارة التربية والتعليم هي أول وزارة قامت بتطوير نظام متابعة وتقييم للخطة الاستراتيجية لها في العام ٢٠٠٨ أي منذ الخطة الاستراتيجية الثانية لها (٢٠٠٨-٢٠١٢) لقطاعات رياض الأطفال والتعليم الأساسي والثانوي والمهني، وتم تطوير هذا النظام بشكل مستمر مع كل خطة استراتيجية للوزارة، وبدأت الوزارة في تطوير الجزء الخاص بالتعليم العالي في نظام المتابعة والتقييم في العام ٢٠١٨، ولكن فصل الوزارتين في العام ٢٠١٩ أدى إلى توقف العمل فيما يخص التعليم العالي، واستكمل الزملاء في التعليم العالي العمل في العام ٢٠٢٢ ليتم إطلاق نظام المتابعة والتقييم الخاص بهم بداية هذا العام ٢٠٢٣".

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".

وبينت (وزارة شؤون المرأة): "وزارة شؤون المرأة هي وزارة عبر قطاعية وبالتالي لا يوجد نظام خاص للمتابعة والتقييم، بل تقوم كل وزارة بمتابعة الجزئية الخاصة".

وأظهرت النتائج أن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني هو المؤسسة الوحيدة التي يتم إجراء تقييم للمؤسسة كوحدة واحدة من بين المؤسسات التي شملتها عينة الدراسة. ويشير مدير دائرة التخطيط والسياسات "يوجد نظام موحد لتقييم أداء المؤسسة كوحدة واحدة مرة كل 3 سنوات، وتم تنفيذ التقييم الأخير في العام 2023، ويتم في هذا النظام تقييم جميع الإدارات العامة والخطط والمشاريع والعمليات التي تتم داخل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ويقوم خبراء دوليين بتنفيذ هذا التقييم استناداً إلى نتائج التقييم السابق وتوصياته".

تشابه مراحل عملية التقييم بين الوزارات، حيث يتم تطوير نظام المتابعة والمؤشرات ذات العلاقة خلال عملية تطوير الخطة الاستراتيجية، وبعد اعتماد هذه الخطة يتم تطوير خطط سنوية (تشغيلية) لكل وزارة مرتبط بها مؤشرات متابعة، ويتم إرسال هذه الخطط السنوية للإدارة العامة للمتابعة والتقييم في مجلس الوزراء لتقوم بدورها بمتابعة عملية التنفيذ مع كل وزارة ورصد المؤشرات، وتقوم كل وزارة بدورها بمتابعة عملية التنفيذ داخلياً مع الإدارات العامة والوحدات داخل الوزارة، وتتضمن هذه التقارير التنفيذ في المستويات مقر الوزارة والمديريات التي تتبع للوزارة على مستوى المحافظات.

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 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 ووزارة الصحة أنهم يقومون بالمتابعة مع المديرية وإصدار تقارير ومؤشرات على هذه المستويات، من خلال توزيع أدوات وطلب بيانات ومعلومات، أما وزارة التنمية الاجتماعية فتطمح إلى أن يكون نظام المتابعة والتقييم المحوسب الذي يتم تطويره حالياً على مستوى المديرية والوزارة وهذا ما أشارت له مدير عام التخطيط والسياسات في وزارة التنمية الاجتماعية "تم في العام 2022 تطوير نظام متابعة وتقييم محوسب لخطة الوزارة ولكن هذا النظام غير مفعّل، حيث من المفترض ربطه مع قواعد البيانات المحوسبة في الوزارة بعد الانتهاء من حوسبة قاعدة بيانات (السجل الوطني الاجتماعي)، وفور الانتهاء من العمل فيها سيتم تفعيل النظام، وستتم عملية المتابعة والتقييم على المستويين المركزي (الوزارة) والميدان (مديريات التنمية الاجتماعية في المحافظات)".

يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تعديل الخطط أو تعديل مسارها، فمثلاً إذا كانت النشاطات موجهة نحو مراكز المدن مثلاً يتم العمل على تعديل الخطة وتوجيهها نحو القرى أو المخيمات أو المناطق المهمشة، القريبة من

المستوطنات، القريبة من جدار الفصل، واستفادة شرائح مختلفة من المواطنين وفق النشاط المقدم.

تتوجه الوزارات نحو تطوير البنية التحتية والنشاطات التطويرية لتنفيذ النشاطات عوضاً عن تنفيذ نشاطات وصرف نفقات تشغيلية، وقد أشار مدير عام التخطيط والمشاريع في وزارة الثقافة: "وجدنا أن أغلب الأنشطة تتركز في مراكز المدن فأصبح الهدف هو التوجه نحو المخيمات وأطراف المدن والقرى والمناطق المهمشة، والاستناد إلى نتائج عملية تحديد الاحتياجات، فمثلاً عند تنفيذ أي نشاط ثقافي نحتاج إلى توفير البنية التحتية مثل استئجار قاعات واستئجار أجهزة الصوتيات والتسجيل والإضاءة وهي مكلفة جداً مقارنة بتكلفة النشاط نفسه، وتم دراسة هذه الحالات مع صندوق الأنشطة الثقافي وتحديد المناطق أو البلدات التي يوجد فيه عشرة آلاف مواطن أو تخدم مجموعة من البلدات، ومن ثم تجهيز مسرح دائم لتقديم الفعاليات الثقافية المختلفة مجهز بأحدث وأفضل أجهزة الصوتيات والإضاءة... وغيرها ويستفيد منه أكثر من تجمع سكاني بدلاً من استئجار قاعات وتجهيزات ونفقات أخرى لتنفيذ النشاط".

تقوم جميع الوزارات بإصدار تقارير لإنجاز ربعية أو نصف سنوية أو سنوية وقد تكون تقارير داخلية أو عامة، فعلى سبيل المثال تصدر وزارة التربية والتعليم تقريراً سنوياً للمتابعة والتقييم لخطة القطاع التربوي، كما يقوم مركز المعلومات الصحية في وزارة الصحة بإصدار تقرير سنوي يشمل كافة البيانات الإحصائية والمؤشرات الصحية على المستوى الوطني.

وفيما يتعلق بالمعوقات فقد أشار المشاركون في الدراسة أن هناك معوقات تتعلق بعملية التخطيط داخل المؤسسات مما ينعكس سلباً على عملية التقييم 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.

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: "تقوم الإدارات العامة في الوحدات في الوزارة بوضع أنشطة كثيرة ومن الصعب تحقيقها في عام واحد، ومهما قامت هذه الإدارات بتنفيذ نشاطات تبقى نسبة الإنجاز منخفضة".

ركز معظم المشاركين على أن البيانات المستخدمة في عملية التقييم 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 التقييم المؤسسي كعدم وجود أنظمة محوسبة متكاملة ومترابطة لعملية التقييم 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 التقييم 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 التقييم بالوضع السياسي، وبناء عليه يتم إعداد خطة طوارئ ولا يكون مرتبطاً بالخطة التطويرية للوزارة".

قدّم المشاركون عدداً من المقترحات الهيكلية والتنظيمية لتطوير نظام تقييم الأداء المؤسسي، أبرزها: -  
١- ضرورة وجود نظام تقييم مؤسسي موحد وممنهج وترتبط به الأنظمة الفرعية مثل تقييم الخطة، وتقييم أداء الموظفين، والرقابة الداخلية، ووجود نظام للإجراءات والآليات المتبعة في عملية التقييم.

٢- لا يقتصر التقييم المؤسسي على عمل الوزارة الداخلي وإنما ما يتم مع المؤسسات المختلفة المحلية والدولية الحكومية منها والخاصة والمؤسسات الدولية.

٣- أن يكون هذا التقييم ملزماً لجميع الوزارات والمؤسسات الحكومية وليس اختيارياً.

٤- التفريق بين نظام تقييم الأداء المؤسسي للوزارة ونظام المتابعة والتقييم، فنظام تقييم الأداء المؤسسي يختص بأداء الوزارة، أما نظام المتابعة والتقييم للخطط فهو قد يشمل تقييم الخطط في الوزارات والمؤسسات المحلية ذات العلاقة والتي تقوم بتدخلات ذات علاقة بمؤشر ما في مجال اختصاصها أو ضمن قطاع معين.

٥- وجود نظام تقييم مؤسسي موحد ومحوسب وتفاعلي لكل الوزارات؛ لتسهيل عملية التقييم المؤسسي.

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

يتضح مما سبق أهمية معرفة واقع المؤسسات في عملية التقييم المؤسسي، حيث أشارت النتائج لعدد من المحاور المهمة في التقييم المؤسسي كمدى وجود نظام لتقييم أداء المؤسسة كوحدة واحدة في المؤسسة، والمراحل التي تمر بها عملية التقييم في المؤسسة، ومدى كفاية الإجراءات التنظيمية والعملية الخاصة بتطبيق التقييم المؤسسي، واتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات التي تناولت عدداً من هذه المحاور، ومن هذه الدراسات (Dewi, & Aman-Ullah et al., 2022)، (al., 2022)، (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)، (Malik & Chishti, 2018)، (سالم وربيح، ٢٠١٧)، (الروسان وآخرون، ٢٠٢٣).

#### ٤- تقييم المؤشرات المعيارية في تقييم الأداء المؤسسي

يستند نظام المتابعة والتقييم في الوزارات المختلفة إلى منظومة مؤشرات مستنبطة من الخطة الاستراتيجية والسنوية لها، وهذه المؤشرات قد تكون على مستوى الوزارة أو مؤشرات وطنية أو مرتبطة مع مؤشرات دولية مثل التنمية المستدامة. وتساعد هذه المؤشرات في متابعة تنفيذ الخطة خلال السنة وإصدار التقارير وأشارت غالبية الوزارات إلى أن المؤشرات الموجودة لديها هي على مستوى المخرجات والنتائج، فيما أشارت وزارة التربية والتعليم أن منظومة المؤشرات لديها في المستويات المختلفة (المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والنتائج، والأثر) بالإضافة إلى مؤشرات خاصة لانتهاكات الاحتيال، ومؤشرات خاصة بالقدس.

وتقوم كافة الوزارات بتزويد الإدارة العامة للمتابعة والتقييم في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بهذه المؤشرات

والخطط، لتقوم بدورها بالمتابعة معهم بطلب التقارير الدورية والسنوية، وإصدار التقرير السنوي لهم (إطار النتائج الاستراتيجية).

أشارت وزارة النقل والمواصلات: "قمنا بإجراء تقييم لأداء وزارتنا خلال الفترة (٢٠٠٩ - ٢٠٢٣) وما تم إنجازه، ومدى توافق ما تم إنجازه مع خطط الوزارة لهذه الفترة".

ويوضح الجهاز المركزي للإحصاء أبرز المعايير المستخدمة في تقييم الأداء: "هناك معايير محددة لهذا التقييم وتتضمن: المراجعة القبلية ومراجعة الوثائق ومن ضمنها تقرير التقييم السابق وتوصياته، والخطة الاستراتيجية للجهاز وموازنة الجهاز، وقانون الإحصاء، وغيرها من الوثائق، وكذلك خطة الجهاز الاستراتيجية للسنوات الثلاث وتقارير المتابعة، وغيرها".

ويعتقد من تمت مقابلتهم أنهم جهات محايدة وليسوا إدارات منفذة وبالتالي يتم مراعاة معايير الشفافية والنزاهة، كما أن جهة أخرى تقوم بالمتابعة وهي الإدارة العامة للمتابعة والتقييم في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وهذا يؤدي إلى فحص مدى مصداقية عملية التقييم.

أشارت وزارة النقل والمواصلات: "يقوم ديوان الرقابة الإدارية والمالية بالتدقيق على عمليات المتابعة والتقييم في الوزارات، حيث قام ديوان الرقابة المالية والإدارية بزيارة وزارتهم ومتابعة بعض النشاطات والمؤشرات والتأكد من تقارير الإنجاز والمتابعة والتقييم". وأشارت وزارة الصحة: "تقوم بعض مؤسسات المجتمع المدني مثل مؤسسة أمان بمتابعة عمل الوزارات "الحساسة" مثل وزارة الصحة، وتقييم عملها ومتابعته".

وبينت وزارة الأشغال العامة والإسكان مراحل عملية تقييم المؤسسة: "تقوم الوزارة بإعداد الخطة الاستراتيجية

(التمنوية وخطط الطوارئ) والمؤشرات المرتبطة بها، وبعد اعتماد الخطة تقوم الوزارة بإعداد الخطة التنفيذية ومستهدفاتها، وتزويد الإدارة العامة للمتابعة والتقييم في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بهذه المؤشرات والخطط، ومن ثم يتم تقييم هذه الخطط من خلال نظام للمتابعة والتقييم مرتبط به عدد من المؤشرات المرتبطة بخطة الوزارة، والمتابعة بين الوزارة والأمانة العامة، حيث تتم مقارنة المستهدفات مع النتائج".

يعتقد غالبية من تمت مقابلتهم أن الإجراءات التي يقومون بها في مجال متابعة وتقييم الخطط كافية، ولكن إذا تم تطوير نظام موحد للتقييم المؤسسي فيجب إعادة النظر في هذه الإجراءات.

يقول مدير عام التخطيط في وزارة المالية والتخطيط: "هناك مشكلة في الإجراءات، فمهمة التخطيط هي من مهام إدارته العامة ويفترض العمل من قبله ومن قبل زملائه في إدارته العامة للتنسيق مع الوزارات لإعداد خططها الاستراتيجية والسنوية، ولكن الواقع أن إدارة المساعدات عندهم هي من تقوم بهذه المهمة؛ ومن وجهة نظر وزارتهم أن الخطة الاستراتيجية مرتبطة بالتمويل والمشاريع، وهي المهمة الخاصة بوزارتهم، علماً أن وزارة المالية والتخطيط كانت وزارتين (وزارة المالية ووزارة التخطيط والتعاون الدولي) وقد تم دمجهما لوجود تقاطعات في عمل الوزارتين وتنسيق الجهود بينهما".

ويعتقد مدير عام التخطيط والسياسات في وزارة الاقتصاد الوطني: "الإجراءات كافية بنسبة ٨٠٪ وذلك لوجود نظام ممنهج للمتابعة والتقييم ومؤشرات ومستهدفات يتم متابعة مدى تحقيقها".

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

## ١- تنمية الوعي والثقافة داخل المؤسسات حول التقييم

المؤسسي في فلسطين، من خلال: -

١- دورات متخصصة حول التقييم المؤسسي داخل

المؤسسات العامة خاصة للمشرفين على عملية التقييم.

٢- دورات توعوية خاصة بالموظفين الجدد بأدوات واهمية التقييم في التطور الوظيفي.

٣- دورة شاملة لكل موظفي الخدمة المدنية حول ثقافة التقييم والغرض منه وربطه بالترقيات والحوافز.

## ٢- تطوير نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات

الحكومية في فلسطين، من خلال: -

١- التعامل مع تقييم الأداء من الادارات العليا كمنهجية تسهم في تطوير أداء الموظفين وليس كعملية روتينية داخل المؤسسة.

٢- ربط المسار التدريبي بتقييم الأداء.

٣- إجراء دراسة عن مدى رضا الموظفين بكافة فئاتهم عن أدوات تقييم الأداء داخل المؤسسات.

٤- تشكيل لجنة لمراجعة تقييمات الأداء داخل الوزارات من اجل الحد من أي انحياز في أداة التقييم.

٥- إعادة النظر في موضوع عمومية تقييم الأداء من خلال ديوان الموظفين العام.

٦- تطوير مؤشرات الشفافية في مؤشرات التقييم.

٧- أن تأخذ أداة التقييم بعين الاعتبار الموظفين الجدد من خلال تبني نماذج تقييم خاصة بالموظفين الجدد.

٩- إعادة النظر في أداة التقييم بحيث تأخذ بعين الاعتبار المناصب الإدارية والوظيفية المختلفة.

١٠- إعادة النظر في أداة التقييم بحيث تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المؤسسة الحكومية.

١- وجود نظام متكامل للتقييم المؤسسي لا يعتمد فقط على مؤشرات أداء وإنما وجود دراسات في مجالات عمل الوزارة المختلفة.

٢- أن يتكون نظام تقييم المؤسسة من مؤشرات كمية ونوعية، ويتم تقييم مجالات مختلفة مثل الخطة، والموظفين، ورضا الجمهور، وغيرها.

٣- المساءلة، بعد تجهيز الخطط من المفروض القيام بعملية متابعة الخطط والمؤشرات، أي نسبة الإنجاز في الخطط، وكيف يمكن العمل عليه.

٤- تقديم التوصيات المستنبطة من عملية التقييم على شكل مؤشرات، وبالتالي يمكن ربطها بخطة المؤسسة سواء الاستراتيجية أو السنوية، وتطوير الأنشطة السنوية ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

وانفقت هذه النتائج مع العديد من الدراسات مثل (Yu, et al., 2023)، (Coletta et. al, )، (Subedi & Farazmand, 2020)، (2021)، (Heydari et al., 2020)، (Al-Jedaia & Longaray et al., )، (Mehrez, 2020)، (2019)، (Malik & Chishti, 2018)، (Hertz, 2015)، (الخزاعلة وأخو ارشيدة، ٢٠٢٢)، (سالم وربيح، ٢٠١٧).

## \* توصيات الدراسة

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

### ١- التوصيات الخاصة بالتقييم الفردي

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

٩- عدم اقتصار التقييم المؤسسي على عمل الوزارة الداخلي، ولكن يأخذ بعين الاعتبار أنشطة الوزارة الخارجية خاصة المرتبطة مع المؤسسات الدولية والمناخ.

١٠- إشراك الجمهور في عملية التقييم المؤسسي، من خلال تقييم دوري لرضا المواطنين عن جودة الخدمات المقدمة، وان تكون يتم إعطاؤها وزن مناسب في عملية التقييم المؤسسي.

١١- تقديم التوصيات المستنبطة من عملية التقييم على شكل مؤشرات، وبالتالي يمكن ربطها بخطة المؤسسة سواء الاستراتيجية أو السنوية، وتطوير الأنشطة السنوية ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

١٢- التفريق بين نظام تقييم الأداء المؤسسي للوزارة ونظام المتابعة والتقييم، فنظام تقييم الأداء المؤسسي يختص بأداء الوزارة، أما نظام المتابعة والتقييم للخطط فهو قد يشمل تقييم الخطط في الوزارات والمؤسسات المحلية ذات العلاقة والتي تقوم بتدخلات ذات علاقة بمؤشر ما في مجال اختصاصها أو ضمن قطاع معين.

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

١٤- العمل على نشر ثقافة التخطيط في الوزارات والمؤسسات الحكومية.

١٥- التأكد من واقعية خطط المؤسسات وإمكانية تطبيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

## ٢- مأسسة عملية التقييم المؤسسي من خلال: -

١- وجود هيكل تنظيمي واضح للتقييم المؤسسي في هيكلية الوزارات، ووجود وحدة/دائرة/متخصصة على الهيكل التنظيمي له مهام وأوصاف وظيفية محددة، تكون مهمتها تقييم الأداء المؤسسي.

١١- ربط اداة التقييم بنظام الترقيات والحوافز.

١٢- أن يكون تقييم الأداء أداة كاشفة ومؤثرة في الترقيات واشغال الوظائف العليا وكيفية تقبل المؤسسات لها.

## ٢- التوصيات الخاصة بالتقييم المؤسسي

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

### ١- تطوير نظام تقييم مؤسسي موحد ومنهج وملزم للمؤسسات الحكومية في فلسطين من خلال: -

١- تطوير معايير تقييم عامة وخاصة، ترتبط بها الأنظمة الفرعية مثل تقييم الخطة، ووجود نظام للإجراءات والآليات المتبعة في عملية التقييم.

٢- تطوير الأنظمة الفرعية الموجودة (تقييم أداء الخطة، وتقييم أداء الموظفين، والرقابة الداخلية)، وبخاصة نماذج وإجراءات تقييم الموظفين.

٣- إجراء دراسات في مجالات عمل الوزارة المختلفة وربط نتائجها بنظام التقييم المؤسسي.

٤- أن يتكون نظام تقييم المؤسسة من مؤشرات كمية ونوعية، ويتم تقييم مجالات مختلفة مثل الخطة، والموظفين، ورضا الجمهور، وغيرها.

٥- وجود نظام تقييم مؤسسي شامل وموحد ومحوسب وتفاعلي لكل الوزارات؛ لتسهيل عملية التقييم المؤسسي.

٦- أتمتة جميع قواعد البيانات في كل مؤسسة وربطها معاً.

٧- توفير البنية التحتية المادية الملائمة للنظام (التجهيزات، الشبكات، ...).

٨- استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة (الذكاء الصناعي) كأداة من أدوات تقييم الأداء.

## \* المراجع

### أولاً- المراجع العربية

- أبو شمالة، نواف. (٢٠٢٢). الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي - نماذج دولية رائدة. المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- أحمد، عزام، وجابر، منار. (٢٠١٥). تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر، ٣٤(١٦٥)، ٤٢٣-٥١٥.
- الأخرس، منير. (٢٠٢٣). تقييم الأداء المؤسسي لوزارة الشباب الاردنية - نظرة تقييمية لمدراء المراكز الشبابية. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ٤(٢)، ٥٩١-٦٠٠.
- الخطيب، سمير كامل، وفياض سارة موسى. (٢٠١٩). تطبيق بعض محاور أتمودج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) لتحسين جودة الأداء الوظيفي/ دراسة حالة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. المجلة العراقية للعلوم الادارية، ١٥ (٦١)، ٢٥-٤٥.
- إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات. (٢٠٢٢). الدليل التنظيمي والاجرائي للوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي. رئاسة الوزراء، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الأزوري، بوادر، والجفري، علي (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على الموظفين العاملين

- ٢- وجود موظفين متخصصين قادرين على القيام بمهمة التقييم المؤسسي، والعمل على تدريبهم، وتطوير قدراتهم في الجوانب ذات العلاقة، للوصول إلى الإدارة الكفؤة.
- ٣- مراجعة نظم تقييم أداء العاملين في المؤسسات الحكومية.
- ٤- تعيين / نقل الموظفين في الوظائف بما يتناسب مع الأوصاف الوظيفية، وشروط الوظيفة ومتطلباتها.
- ٣- المساءلة بناء على نتائج التقييم المؤسسي من خلال:-
- ١- متابعة تنفيذ الخطط وقياس المؤشرات، أي نسبة الإنجاز في الخطط، وكيف يمكن العمل عليه.
- ٢- ربط نتائج التقييم المؤسسي مع المساءلة، والاستفادة منه في تصحيح الانحرافات في أداء المؤسسات.
- ٣- الربط بين موضوع المتابعة والتقييم والمساءلة، وتصحيح الانحرافات في أداء المؤسسات.
- ٤- تقديم التغذية الراجعة للمؤسسات لتقوم بدورها بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديها.
- ٤- الشراكة والتنسيق بين المؤسسات الحكومية ومع المؤسسات الخاصة ومؤسسات المجتمع المدني من خلال:-
- ١- التنسيق بين الأمانة العامة ومكتب رئيس الوزراء ووزارة المالية فيما يتعلق بالخطط وتنفيذها والمشاريع والموازنات، وهذا عمل مشترك بينها ويتطلب التنسيق بينهم قبل العمل مع الوزارات.
- ٢- تفعيل الشراكات أكثر مع مؤسسات ذات علاقة مثل المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات المجتمع المدني لتصبح التقارير وعمليات المتابعة والتقييم أكثر شفافية.
- ٣- تطوير آليات فاعلة للتنسيق بين المؤسسات الحكومية المختلفة، وسدّ الفجوة في هذا المجال.

السوداني [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

العمودي، حنان. (٢٠١٨). تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، ٢(١)، ١٩-٢٦.

عودة، رجاء. (٢٠٢١). إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

الكحلوت، نبيلة. (٢٠٢١). أثر الصحة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الحارمة، ثامر. (٢٠٢٠). تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لمنظمة حكومية بدولة قطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(١٤)، ١٤٤-١٥٠.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٠٩). قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. الإمارات العربية المتحدة.

الهلاي، سها. (٢٠١٨). تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. المجلة التربوية الأردنية، ٣(٤)، ٢٩٥-٣٢١.

ثانياً- المراجع الأجنبية

Abdel Razek, N. (2020). The role of intellectual capital in achieving

في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤٨، ٢٥٣-٢٨٠.

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ESCWA). (٢٠٢٣). المسح الأولي حول قياس وإدارة الأداء المؤسسي. لبنان.

الأمانة العامة لمجلس الوزاري الفلسطيني. (٢٠٢٣). تقرير متابعة خطة التنمية الوطنية ٢٠٢٢. رام الله، فلسطين.

"حسن علي"، مرج. (٢٠١٦). إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الجزاعلة، وصفي، وأخو ارشيدة، فاطمة. (٢٠٢٢). تقييم الأداء المؤسسي لوزارة الشباب الاردنية - نظرة تقييمية لمدرء المراكز الشبابية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، ١٠(١)، ٣٥-٤٩.

الروسان، محمد، وحراششة، علاء، والشطنانوي، حسن (٢٠٢٣). أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد. مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، (١)، ٦٣٣-٦٦٧.

سالم، مشعل، وريع، محمد. ٢٠١٧. قياس الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي المصري: أدوات وطرق القياس وتقييمها. معهد الإدارة العامة، ٣٩(١٤٨)، ٥٥-١٠٢.

شرف الدين، الصادق. (٢٠١٧). دور الرقابة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة البنك السعودي

- 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.
- 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

- 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 it's effect on
- Fernández-Salineró, 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.

- the employee performance. *Journal Pendidikan Bisnis & Manajemen*, 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.