

## أثر القدرة التنظيمية في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج "دراسة تطبيقية على المنظمات التنموية النسائية العاملة في قطاع غزة-فلسطين"

وائل محمد ثابت

أستاذ مشارك- قسم ادارة الأعمال- جامعة الأزهر- فلسطين

Thabetw@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.1.10>

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٠/٧/٤

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٠/٥/٢٦

### المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرة التنظيمية في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج في المنظمات التنموية النسائية العاملة في قطاع غزة. وقد اعتمد البحث على إجراءات المنهج الوصفي التحليلي. وقد طبقت الدراسة على (٤٣) موظفة من العاملات في دائرة المتابعة والتقييم وهن (مديرة المنظمة، مديرة البرامج، مديرة المشروع، منسقة المشروع، مديرة المتابعة والتقييم) في المؤسسات التنموية النسوية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمقدرة التنظيمية في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج وان المنظمات محل الدراسة تعنى بالقدرة التنظيمية وتمتعت بقدرة قيادية عالية مما يسهل من أدائها لعمليات المتابعة والتقييم، وقد أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بتطوير القدرات التنظيمية للمنظمات محل الدراسة لتمكينها من تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج، وزيادة الاهتمام بالإفصاح عن تقارير النواتج والاثار.

الكلمات المفتاحية: القدرة التنظيمية؛ نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج؛ المنظمات التنموية النسائية العاملة في قطاع غزة.

### المقدمة:

إن المتابعة والتقييم المبني على النتائج هي طريقة منهجية لتتبع النتائج والأداء، استناداً إلى إطار منهجي منطقي وشفاف وعاكس، وقياس أثرها من خلال المتابعة والتقييم. حيث أن هذا النظام يقدم بيانات توضح وضع الخطط وتقتراح التوصيات اللازمة لوضع التدخلات التي تؤدي إلى إحداث التغييرات المطلوبة ويعتبر هذا النظام أداة فاعلة للتقييم في حال حصول أي خلل أثناء تنفيذ الخطط مما يتيح المجال للتعرف على أسباب الخلل ومعالجتها.

ويهدف نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج إلى تعزيز النهج القائم على النتائج والمسائلة وتقييم مدى ملائمة السياسات المتبعة من خلال التحقق والتأكد بين التنفيذ والنتائج المحققة فعلاً وهو يهدف أيضاً إلى تتبع مستوى تحقيق الاهداف على مستوى الخطة الاستراتيجية للمنظمة ووفقاً لهذا النظام يتم وضع مؤشرات لكل برنامج في الخطة الاستراتيجية للمنظمة وتصنف هذه المؤشرات وفقاً لسلسلة من النتائج. وحيث أن العملية التنموية تعاني من ضعف وافتقار للمعرفة والاستخدام لأساليب المتابعة والتقييم للسياسات والبرامج المستخدمة فكان ضرورياً وجود إليات للرصد والمتابعة على مستوى العمل المدني في المنظمات النسوية خصوصاً وأن المانحين يهتمون ويطالبون بوجود التقييم كأساس للقياس. وفي هذا الإطار فإن الدراسة الحالية تهتم تحديداً بالتعرف على دور القدرة التنظيمية لما تمثله القدرات التنظيمية لأي منظمة من أهمية قصوى في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها وتمكينها. وفي هذا السياق نفرق بين المتابعة والتقييم حيث تعتبر المتابعة عملية مستمرة لرصد وتتبع وتحليل سير البرنامج/ المشروع حيث تركز على متابعة المؤشرات وقياس الاداء والتعرف على ما تم إنجازه من عدمه وتقديم حلول للمشكلات القائمة، بينما التقييم عملية مرحلية تقدم تحليل أعمق وأشمل وتركز على النتائج وقياس الأثر والاستدامة.

### المصطلحات:

**المتابعة:** ممارسة راسخة للمراقبة الداخلية توفر باستمرار للإدارة دلالة مبكرة على التقدم المحرز أو عدم تمكنها من تحقيق النتائج في الأنشطة الفنية والمالية على السواء.

**التقييم:** التقييم المنتظم والموضوعي لمشروع أو برنامج، وتصميمه وتنفيذه ونتائجه.

القدرة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على إدارة الموارد بشكل جيد يحسن العمل ويميز الأعمال. المنظمات النسوية: هي المؤسسات المهتمة بالمرأة وتعمل على تفعيل قضاياها مثل التمكين والمساواة والدفاع عن حقوقها من خلال أنشطتها وبرامجها وتحاول التأثير في صنع القرارات التنموية التي تخدم المرأة. الغرض من الدراسة: اختبار دور القدرة التنظيمية في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج في المنظمات التنموية النسوية العاملة في فلسطين.

#### مشكلة الدراسة:

يعد إنشاء نظام للرصد والتقييم قائمًا على أساس المتطلبات أمرًا ضروريًا بسبب الطلب المتزايد على تطوير الأداء نظرًا لمتطلبات المنظمات غير الحكومية النسوية والجهات المانحة لفحص الاستخدام المناسب للأموال التي تم جمعها من الجهات المانحة والتحسينات والفوائد والأثر الناتج عن المشروعات المنفذة، وبالتالي، هناك حاجة قوية لوضع قواعد لبناء إطار لنظام الرصد والتقييم للمشروعات التي يمكن تطبيقها لمتابعة الفاعلية والتقدم ويعد الرصد والتقييم من أدوات الإدارة المهمة في تحقيق النتائج التي يجادل بها (Kusek, et al, 2004,p.2). حيث أدخل المانحون مفهوم الإدارة القائمة على النتائج (RBM) لتحسين الفعالية والمساءلة في إدارة وتشغيل وتنفيذ البرامج من قبل المنظمات غير الحكومية (Norad, 2008,p8). حيث أصبحت الإدارة القائمة على النتائج إلزامية بين المنظمات غير الحكومية إذا كانت ترغب في الحصول على تمويل من المانحين المحتملين أو الممولين.

ويُعد إدخال الإدارة القائمة على النتائج إحدى وسائل تعزيز الكفاءة والفعالية ومساءلة المنظمات غير الحكومية عن الموارد الممنوحة لها لتحقيق النتائج المخطط لها في المشروع / أو البرنامج. ومع ذلك، يُعتقد عمومًا أن ممارسات الإدارة القائمة على النتائج بين المنظمات غير الحكومية غير فعالة بسبب اعتماد استراتيجيات خاطئة للإدارة القائمة على النتائج، لاسيما عند نسخها بطريقة غير لائقة من المنظمات الأخرى والبدء في العمل دون مراعاة مستوى المعرفة والمهارات الحالية بين الموظفين الحاليين وليس من الواضح ما إذا كان قد تم شرح أهمية نهج الإدارة القائمة على النتائج بشكل واضح للمنظمات غير الحكومية حتى تتمكن من بذل جهد أكبر لدمجها في البرامج عند بدايتها.

وحول التحديات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية لتنفيذ نهج الإدارة القائمة على النتائج، والدعم الذي تقدمه الجهات المانحة لهذه المنظمات لتنفيذ نهج الإدارة القائمة على النتائج بفعالية غير معروف. جميع العوامل التي نوقشت أعلاه أظهرت مدى الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة البحثية. لذلك، تهدف هذه الدراسة البحثية إلى استكشاف وفهم أهمية الإدارة القائمة على النتائج (RBM) في إدارة المشاريع والمنظمات غير الحكومية النسوية.

وبناء على تقرير صادر عن مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والشفافية أمان لعام ٢٠١٦ بأن المنظمات بحاجة إلى مجموعة من المبادئ التي من المفترض أن تعتمدها (NGOs) ولكنها ضعيفة، كضرورة اعتماد هيئة رقابة داخلية، والاتصال المنظم والدائم بين الطاقم ومجلس الإدارة والجمهور، واعتماد سياسات توظيف وتقييم شفافة، ووضع سياسات داخلية لمنع تضارب المصالح، واعتماد نظام التقارير الدورية الشفافة بانتظام، وإصدار ونشر ميزانيات بشكل منتظم لكافة إيرادات ومصروفات المؤسسة، وغيرها من مبادئ الحكم الصالح.

وكشفت التقارير والدراسات والمؤلفات المذكورة أعلاه أن نظام الرصد والتقييم في المنظمات غير الحكومية في البلدان النامية بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص لا يعمل بشكل جيد. إنهم يواجهون صعوبات وظروف معقدة للغاية تؤدي إلى قصورهم. ومن المسلم به أن هذه الحقائق شجعت الباحث على إجراء دراسة لتقييم ودراسة نظام الرصد والتقييم الحالي الذي تنفذه المنظمات التنموية النسوية العاملة في فلسطين ومحاوله معرفة دور القدرات التنظيمية لهذه المنظمات في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج.

#### أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما أثر القدرة التنظيمية على تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج في المنظمات التنموية النسائية العاملة في فلسطين؟

#### فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقدرة التنظيمية على تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج في المنظمات التنموية النسائية العاملة في فلسطين؟
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابة الباحثين حول القدرة التنظيمية على تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج تعزي لمتغيرات المعلومات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) من وجهة نظر العاملين في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين."

## أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر القدرة التنظيمية على تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج في المنظمات التنموية النسائية العاملة في قطاع غزة.

## أهمية الدراسة:

تساعد هذه الدراسة المنظمات النسوية العاملة في قطاع غزة والمنظمات التنموية عامة في فهم الوضع الحالي لنظام الإدارة القائمة على النتائج والعوامل المرتبطة بتقييمه ويتم استخدام نتائج هذه الدراسة لتمكين هذه المنظمات من تطبيق نظام الإدارة القائمة على النتائج بفاعلية من خلال التركيز على اظهار النتائج بوضوح وتقديمها لمستخدميها خصوصاً الجهات المانحة لمساعدتها في اتخاذ قرارات التمويل، كذلك تعتبر هذه الدراسة مهمة للمنظمات النسوية محل الدراسة ولإدارة المشاريع وأيضاً مهمة للباحثين والراغبين في فهم وتقييم المشاريع.

## متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في المتغير المستقل وهو القدرة التنظيمية. والمتغير التابع وهو نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج.

## الدراسات السابقة:

- دراسة (Madhekeni, 2012): بعنوان "تطبيق نظام الإدارة المستندة إلى النتائج في القطاع العام - زيمبابوي": تهدف الدراسة إلى التعرف إلى إدخال مفهوم جديد للإدارة القائمة على النتائج في زيمبابوي حتى يتم استكشاف المبادئ الرئيسية للإدارة القائمة على النتائج وفحصها مقابل نظم الإدارة العامة التقليدية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ان حكومة زيمبابوي تنفذ (RBM) "نظام الإدارة القائمة على النتائج" منذ عام ٢٠٠٥، وأكدت الدراسة ان تطبيق مثل هذا النظام يتطلب وقتاً وموارد وبيئة سياسية مستقرة وقد خلصت الدراسة إلى ان مفهوم RBM لا يزال أداة صالحة والتي لا غنى عنها لإدارة البرامج والمشاريع في الدوائر الحكومية، بالإضافة إلى أنه من دونه فانه سيكون من الصعب الدخول في أي عملية صنع القرار ذات مغزى سواء على مستوى السياسات وإدارة المؤسسات الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك أصحاب المصلحة في عملية التطبيق لمنهجية الإدارة المستندة إلى النتائج والرصد والتقييم ويجب أن يكون مصحوباً بنظام معلومات إدارة قوي جداً من أجل تسهيل تدفق المعلومات من خلال التغذية الراجعة وضرورة توفير الدعم المالي اللازم من أجل الاستمرار في التنفيذ لهذا النهج.
- دراسة (Zoe, 2007): بعنوان تطوير فهم الإدارة القائمة على النتائج من خلال نظرية القيمة العامة: تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تقرير عن البحوث التي أجريت لتقييم فائدة نظرية القيمة العامة في فهم الإدارة القائمة على النتائج من تصور المديرين التنفيذيين للقطاع العام في كندا وتم استخدام منهج دراسة الحالة، حيث كان مصدر البيانات الأساسي ١٦ مقابلة مع المديرين التنفيذيين مما أدى إلى تطوير إطار عمل يدمج القيمة العامة والإدارة القائمة على النتائج، وركزت الدراسة على أنه يجب النظر إلى الإطار على أنه دراسة أولية تستكشف مجالاً لم يتم البحث فيه. وأشارت الدراسة إلى ضرورة مساهمة ومشاركة نظرية القيمة العامة في تطوير فهم تصورات المديرين التنفيذيين وسلوكياتهم واستجاباتهم للتغيرات التي أدخلها المديرين القائمون على النتائج.
- دراسة (binnendijk, 2000): بعنوان "الإدارة القائمة على النتائج ودورها في تطوير وكالات التعاون- استعراض التجارب": هدفت الدراسة إلى التعرف على أنشطة المتابعة والتقييم للمساعدات الإنمائية كواحد من مجالات العمل الجديدة التي حددت نظم الأداء أو الإدارة القائمة على النتائج، وكيفية إنشاء نظام قياس الأداء الفعال والتعامل مع القضايا التحليلية وتجميع النتائج وضمان الدور البعدي كمكمل مميز للتقييم. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضغوط متزايدة على المنظمات المانحة لإظهار نتائج التنمية لإصلاح قطاعها العاملة لجعلها أكثر فعالية، وأن هناك تحول من التركيز على المخرجات إلى التركيز على النتائج والاثار المترتبة على تنفيذ المشاريع، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير الوقت الكافي والموارد اللازمة من أجل تنفيذ هذا النهج من الإدارة، وضرورة وجود توجه من الإدارة العليا نحو دعم الإصلاحات اللازمة من أجل تبني أسلوب الإدارة المستندة على النتائج، وضرورة الانتقال التدريجي من أسلوب الإدارة التقليدية إلى نهج الإدارة المبني على النتائج.
- دراسة (Berezovsky, 2017): بعنوان " الإدارة المبنية على النتائج كمفهوم أساسي لتطوير مفهوم رئيسي لتطوير نموذج اجتماعي حديث الرقابة والتقييم في الإدارة العامة": هدفت الدراسة إلى التعرف على أنشطة المتابعة والتقييم المبنية على النتائج كمفهوم رئيسي لتطوير نموذج اجتماعي حديث للرقابة والتقييم في الإدارة العام، وللتعرف على النهج الصحيح المطلوب تطبيقه في جمهورية أوكرانيا. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التعامل مع المواطن كشريك أساسي في مؤسسات الدولة لضمان الحصول على النتائج المطلوبة وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تجربة الولايات المتحدة في تطبيق هذا النهج ومحاولة التعلم منة والبناء عليه.
- دراسة (Rehman, 2019) بعنوان " الدور الوسيط للقدرة التنظيمية بين الاداء التنظيمي ومحدداته: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير نظام الرقابة الادارية على الاداء التنظيمي في ظل وجود القدرات التنظيمية. في صناعة النسيج في باكستان وقد أوضحت النتائج وجود تأثيراً كبيراً في علم التحكم الإلي والمكافآت والتعويضات، والضوابط الإدارية على الاداء التنظيمي وأوضحت الدراسة تأثير القدرات التنظيمية على مستويات الاداء

التنظيمي وقد أوصت الدراسة بانه لا ينبغي أن تركز الإدارة العليا فقط على المكافآت الخارجية ولكن يجب أن تركز أيضاً على المكافآت الجوهرية لأن الموظفين يحتاجون إلى مكافآت ملموسة وغير ملموسة.

- دراسة (Umit & Bititci, 2015) بعنوان "فهم القدرات التنظيمية والديناميكية في سياق المشاريع الصغيرة": هدفت هذه الدراسة لفهم تنمية القدرات التنظيمية في المشاريع الصغيرة في منطقة الاتحاد الأوروبي. وكيفية دعم القدرات والمزايا التنافسية للشركات وكذلك قدرتها على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية. وقد ركزت نتائج الدراسة على أهمية دور الثقافة التنظيمية في تطوير القدرات وضافت الدراسة أن تحكم المالك في كل شيء في المنظمات والشركات الصغيرة يمنع هذه الشركات من تطوير قدراتها مثل التعلم والابتكار وتفتح الدراسة أن تولي الشركات الصغيرة اهتمام خاص بالتمكين والمكافأة والتقدير وتوليد الأفكار ومواصلة التعلم والانفتاح إجراءات التواصل.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة

##### أولاً: منهج الدراسة

اعتمد البحث على إجراءات المنهج الوصفي التحليلي، إذ يستخدم هذا المنهج كأسلوب من أساليب البحث العلمي التي تعتمد على دراسة الظواهر البحثية كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها والتعبير عنها كميّاً أو بكلاهما معاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو السمة المدروسة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح هذه السمة أو حجمها. وقد استخدم الباحث هذا المنهج لدراسة "دور القدرة التنظيمية في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج" دراسة تطبيقية على المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين".

##### ثانياً: مجتمع الدراسة

المؤسسات التنموية النسوية العاملة في قطاع غزة. وقد طبقت الدراسة على دوائر- أقسام التقييم والمتابعة في هذه المؤسسات وشملت عدد (٤٣) من الموظفين العاملات بهذه الدوائر، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

##### ثالثاً: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة حسب المعلومات الشخصية

بلغ عدد المشاركين في تعبئة استبانة الدراسة (٤٣) موظفة من العاملات في دائرة المتابعة والتقييم وهن من المسميات الوظيفية التالية: (مديرة المنظمة، مديرة البرامج، مديرة المشروع، منسقة المشروع، مديرة المتابعة والتقييم) بالمؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين. والجدول (١) يوضح الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة حسب المعلومات الشخصية للمشاركين في الدراسة، حيث بلغت نسبة ٣٧,٢٪ ممن أعمارهم تقل عن ٣٠ سنة، بينما بلغت نسبة ٤٨,٨٪ ممن تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠-٤٠ سنة، في حين بلغت نسبة ١٤٪ ممن تزيد أعمارهم عن ٤٠ سنة. فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة بلغت نسبة ٦٩,٨٪ تقل سنوات خبرتهم عن ١٠ سنوات، بينما بلغت نسبة ١٦,٣٪ تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ١٠-١٥ سنة، في حين بلغت نسبة ١٤٪ تزيد سنوات خبرتهم عن ١٥ سنة. وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي حيث بلغ الحاصلين على المؤهل العلمي دبلوم ٤,٧٪، بينما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس ٧٦,٦٪، في حين بلغت نسبة ١٨,٦٪ حاصلين على مؤهل علمي دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه).

جدول (١): الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة حسب المعلومات الشخصية (ن=٤٣)

المجموع		العدد	المعلومات الشخصية
%			
العمر			
أقل من ٣٠ سنة		١٦	٣٧,٢
من ٣٠-٤٠ سنة		٢١	٤٨,٨
أكثر من ٤٠ سنة		٦	١٤,٠
سنوات الخبرة			
أقل من ١٠ سنوات		٣٠	٦٩,٨
من ١٠-١٥ سنة		٧	١٦,٣
أكثر من ١٥ سنة		٦	١٤,٠
المؤهل العلمي			
دبلوم		٢	٤,٧
بكالوريوس		٣٣	٧٦,٧
دراسات عليا		٨	١٨,٦
المجموع		٤٣	١٠٠,٠٪

## رابعاً: أداة الدراسة

## • خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)

تم إعداد أداة الدراسة بما يوافق موضوع البحث، وذلك لدراسة " دور القدرة التنظيمية في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج"، حيث قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة وكيفية إعداد الاستبانة وترتيب فقراتها وصياغتها بالشكل الملائم الذي يناسب موضوع الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

## • محتوى أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة من قسمين رئيسيين، حيث يمثل القسم الأول المعلومات الشخصية لأفراد المجتمع، في حين أن القسم الثاني يتمثل في محاور الدراسة الرئيسية، التي تستخدم لقياس المتغيرات، حيث تتكون الدراسة من نوعين من المتغيرات، الأول يتمثل في المتغير المستقل "القدرة التنظيمية" والذي تم قياسه من خلال (١٤) فقرة، أما المتغير الثاني ويمثل التابع "نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج" والذي تم قياسه من خلال (٧) فقرات، وبذلك تصبح الاستبانة مكونة من (٢١) فقرة.

## • تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة)

استخدم الباحث تدرج خماسي وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على مجتمع الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتُعطى الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة يستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات وبنود الاستبانة، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢): تصحيح أداة الدراسة بخمس درجات وفق مقياس ليكرت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من ١,٨٠	١,٨٠ إلى ٢,٥٩	٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	٣,٤٠ إلى ٤,١٩	أكبر من ٤,٢٠
الوزن النسبي	أقل من ٣٦٪	٣٦٪ إلى ٥١,٩٪	٥٢٪ إلى ٦٧,٩٪	٦٨٪ إلى ٨٣,٩٪	أكبر من ٨٤٪

يتضح من الجدول أعلاه أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة كلما زادت درجة الرفض أو عدم الموافقة عليها، حيث نجد أن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (٥)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها تأخذ الدرجة (٤)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها محايد تأخذ الدرجة (٣)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها بعدم الموافقة تأخذ الدرجة (٢)، وأخيراً الفقرة التي تتم عدم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (١)، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل محور وكل بعد ضمن أداة الدراسة، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي، وكذلك يوضح مستويات الموافقة على أبعاد محاور وأبعاد الدراسة.

## خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

## • صدق أداة الدراسة (صدق الاتساق الداخلي)

يقصد بالاتساق الداخلي مدى ارتباط درجات الأبعاد والمحاور مع درجات الفقرات المكونة لها. ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتهي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد. والجدول (٣) يوضح نتائج معاملات صدق الاتساق الداخلي.

جدول (٣): معاملات صدق الاتساق الداخلي

المحاور	الفقرة	معامل الارتباط	المحور الثاني	الفقرة	معامل الارتباط
المحور الأول: المقدرة التنظيمية	الفقرة ١	**،٥١٤	المحور الثاني: نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج	الفقرة ١	**،٧١٤
	الفقرة ٢	**،٦٤٨		الفقرة ٢	**،٨٨٠
	الفقرة ٣	**،٧٠٢		الفقرة ٣	**،٨٠٨
	الفقرة ٤	**،٦٧١		الفقرة ٤	**،٨٧١
	الفقرة ٥	**،٦٧٠		الفقرة ٥	**،٨٩٩
	الفقرة ٦	**،٧٩٧		الفقرة ٦	**،٨٨٢
	الفقرة ٧	**،٧٧٤		الفقرة ٧	**،٨٦١
	الفقرة ٨	**،٧٥٩			

			**،٦٤٨	الفقرة ٩
			**،٤٢٨	الفقرة ١٠
			**،٥٩٨	الفقرة ١١
			**،٦٨٠	الفقرة ١٢
			**،٦٩٦	الفقرة ١٣
			**،٥٠٣	الفقرة ١٤

\*\*معنوية عند مستوى دلالة ٠،٠١.

يوضح الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط (الصدق) لفقرات محاور الدراسة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠،٠٠١ فإن ذلك يشير لوجود درجة مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي للبيانات التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة.

#### • ثبات أداة الدراسة

الثبات يختص بمدى الوثوق بالدرجات التي نحصل عليها من تطبيق الاختبار بمعنى أن الدرجات أو النتائج يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة الاختبار أو اتساقه، وكما أن معنى الثبات هو ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة من الأفراد وذلك يعني قلة تأثير عوامل الصدفة أو العشوائية، فهو يحدد الدقة التي تقيس بها أداء أي شيء تقيسه (هاشم، ٢٠٠٦). وفي هذه الدراسة تم استخدام كل من طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لكل محور وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، وبلغت قيم معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (٠،٨٩١) بينما للمحور الثاني (٠،٩٢٦) بينما بلغت قيم معامل جتمان للتجزئة النصفية للمحور الأول (٠،٩٤٨) أما للمحور الثاني (٠،٩٥٧)، وهذا يدل على الثبات العالي لمتغيرات الدراسة، والجدول (٤) يوضح ذلك. وتشير جميع النتائج السابقة لوجود درجة مرتفعة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة، وعليه يمكن الاعتماد عليها وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤): نتائج اختبارات ثبات محاور أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	الفاكرونباخ	جتمان للتجزئة النصفية
المحور الأول ويتمثل بالمتغير المستقل "المقدرة التنظيمية"	١٤	٠،٨٩١	٠،٩٤٨
المحور الثاني ويتمثل بالمتغير التابع "نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج"	٧	٠،٩٢٦	٠،٩٥٧

#### سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS V.25) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تمثلت فيما يلي:

طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، طريقة جتمان للتجزئة النصفية (Guttman Split-Half)، (ب) معاملات ارتباط بيرسون البسيطة (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الاتساق الداخلي، (ج) الجدول التكرارية والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة حسب متغيرات المعلومات الشخصية، وكذلك التحقق من سلامة البيانات والتأكد من خلوها من أخطاء الإدخال. (د) الوسط الحسابي (Mean) والوزن النسبي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات والمحاور الرئيسة، والانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب محاور الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفضت تشتتها، واختبار (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات على فقرات ومحاور الاستبانة حول القيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية. (هـ) وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) واختبار (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع على متغيرات الدراسة وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية حيث يستخدم اختبار (ANOVA) للمقارنة بين ثلاثة مجموعات مستقلة أو أكثر بينما اختبار (T-test) يستخدم للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين، طريقة الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

#### تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

أولاً: نتائج تحليل محاور الدراسة

##### ١. نتائج تحليل المحور الأول "القدرة التنظيمية"

يوضح الجدول (٥) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الأول "القدرة التنظيمية" في دائرة التقييم والمتابعة في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين، ويتكون المحور من (١٤) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الأول (٣،٧٩) من ٥ بانحراف معياري (٠،٥٩)



ويوزن نسبي (٧٥,٨٪) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة مما يعني أن هذه المنظمات محل الدراسة تعنى بالقدرة التنظيمية من خلال توافر المهارات والخبرات والكفايات اللازمة لدى العاملين بهذه المنظمات وكذلك امتلاكها لأدوات المتابعة والتقييم المناسبة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الثالثة عشر التي تنص على " تتمتع منظمي بقدرات قيادية" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٣١ من ٥) وبوزن نسبي (٨٦,٢٪) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، وهذا يدل على تمتع هذه المنظمات بقدرة قيادية عالية مما يسهل من أداؤها لعمليات المتابعة والتقييم بينما احتلت الفقرة الثانية التي تنص على " أحصل على تدريب دوري منتظم في مجال المتابعة والتقييم" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣,٤٠ من ٥) وبوزن نسبي (٦٧,٩٪) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة نسبياً.

جدول (٥): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الأول (القدرة التنظيمية)

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرات
٤	٠,٨٩	٧٨,١٪	٣,٩١	يتوافر لدى المهارات والخبرات الكافية في مجال المتابعة والتقييم.
١٤	١,٠٣	٦٧,٩٪	٣,٤٠	أحصل على تدريب دوري منتظم في مجال المتابعة والتقييم.
١٠	٠,٩٤	٧٣,٥٪	٣,٦٧	يتوافر لدى منظمي العدد الكافي من الموظفين ممن لديهم كفايات المتابعة والتقييم.
١١	١,٢٠	٧٣,٣٪	٣,٦٧	يتوافر لدى منظمي قسم خاص بالمتابعة والتقييم.
١٢	١,١٠	٧١,٦٪	٣,٥٨	تتوفر موازنة كافية للموظفين لأغراض التدريب والتنمية.
٧	٠,٩١	٧٥,٨٪	٣,٧٩	لدى الكفايات المناسبة في مجال الإدارة المبنية على النتائج.
٨	٠,٨٠	٧٤,٤٪	٣,٧٢	لدى القدرة على تطوير النواتج ومؤشرات الأثر.
٦	٠,٨٣	٧٦,٦٪	٣,٨٣	لدى القدرة على تصميم خطط المتابعة والتقييم.
٣	٠,٨٠	٨١,٤٪	٤,٠٧	اتمكن دائما من مقابلة وتحقيق أهداف المخططة.
٩	٠,٩٣	٧٤,١٪	٣,٧١	لدى القدرة على تحليل البيانات.
١٣	٠,٩٠	٦٧,٩٪	٣,٤٠	لدى القدرة على القيام بدراسات التقييم.
٢	٠,٨٣	٨٢,٨٪	٤,١٤	تقوم المنظمة بشكل دوري بجمع البيانات حول نواتج واثار المشروع
١	٠,٧٢	٨٦,٢٪	٤,٣١	تتمتع منظمي بقدرات قيادية.
٥	٠,٩٢	٧٨,١٪	٣,٩١	يطالب الممولين بضرورة تطوير القدرات التنظيمية للمنظمة.
		٧٥,٨٪	٣,٧٩	الدرجة الكلية للمحور الأول "القدرة التنظيمية"

ملاحظة: المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/١٠٠\*٥٪).

## ٢. نتائج تحليل المحور الثاني "نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج"

يوضح الجدول (٦) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني " نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج " للموظفات العاملات في دائرة التقييم والمتابعة في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين، ويتكون المحور من (٧) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الثاني (٤,٠٠) من ٥ بانحراف معياري (٠,٧٢) وبوزن نسبي (٨٠,١٪) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة على تطبيق المنظمات محل الدراسة لنظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الثالثة التي تنص على " تقارير المتابعة والتقييم تساعد في صنع القرارات في المنظمة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٢٩ من ٥) وبوزن نسبي (٨٥,٧٪) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، وهذا يشير إلى قناعة المنظمات محل الدراسة بأهمية تقارير المتابعة والتقييم في عملية صنع القرارات في هذه المنظمات بينما احتلت الفقرة السادسة التي تنص على " زاد التمويل نتيجة افصاح المنظمة عن تقارير النواتج والأثر" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣,٧٩ من ٥) وبوزن نسبي (٧٥,٨٪) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول (٦): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني (نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج)

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرات
٥	٠,٨٤	٧٩,١٪	٣,٩٥	يتوافر لمنظمي مؤشرات واضحة لقياس النتائج على مستوى النواتج والأثر.
٣	٠,٨٧	٨٠,٩٪	٤,٠٥	يتوافر لمنظمي تقارير عن النواتج والأثر.
١	٠,٦٤	٨٥,٧٪	٤,٢٩	تقارير المتابعة والتقييم تساعد في صنع القرارات في المنظمة.
٤	٠,٨٣	٨٠,٥٪	٤,٠٢	يتم استخدام نتائج المتابعة والتقييم في المنظمة.
٦	٠,٨٩	٧٨,١٪	٣,٩١٣	تحسن مستوى الاداء في المنظمة بسبب زيادة الطلب والاعتماد على نتائج المتابعة والتقييم على مستوى النواتج والأثر.
٧	٠,٩٤	٧٥,٨٪	٣,٧٩	زاد التمويل نتيجة افصاح المنظمة عن تقارير النواتج والأثر.
٢	٠,٨٦	٨١,٤٪	٤,٠٧	الاهتمام بالنتائج على مستوى النواتج والأثر حسن من مستوى المسائلة داخل المنظمة.
		٨٠,١٪	٤,٠٠	الدرجة الكلية للمحور الثاني "نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج"

ملاحظة: المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/١٠٠\*٥٪).

## ثانياً: اختبار صحة فرضيات الدراسة

تتمثل نقطة البدء في الجانب العملي لأي دراسة بحثية في وضع فروض (Hypotheses) حول الظاهرة المراد دراستها، وتم اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

## ١. الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمقدرة التنظيمية في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج من وجهة نظر العاملات في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين".

حيث تم التحقق من صحة الفرضية من خلال حساب أسلوب الانحدار الخطي البسيط، حيث تم دراسة تأثير "القدرة التنظيمية" المتمثل بالمتغير المستقل في المتغير التابع "نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج" باستخدام الانحدار البسيط، وقد تم استخدامه لان الباحث اعتمد بشكل رئيسي على القدرة التنظيمية كمحور رئيسي بدون التطرق لأبعاد المتغير المستقل حيث إحصائياً يتم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى ٠.٠٥ ويقال عندها أن الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود أثر جوهري وذو دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من ٠.٠٥ ونستنتج عندئذ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للتحقق من وجود أثر للمقدرة التنظيمية على تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج، والجدول (٧) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول (٧): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع "نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج"				المتغير التابع
معامل ارتباط بيرسون (r)	الحد الثابت (a)	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R2)	
**٠,٧٧٤	٠,٥٧٣	٠,٩٠٥	٠,٥٥٣	القدرة التنظيمية
**٥٨,٨١				F - Test
٠,٠٠٠				مستوى الدلالة (Sig)

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

من خلال نتائج الجدول (٧) نستنتج وجود ارتباط خطي طردي ذو دلالة إحصائية بين (القدرة التنظيمية) وتطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج حيث بلغ معامل ارتباط (٠,٧٤٤)، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (٠,٩٠٥) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى القدرة التنظيمية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج بمقدار (٠,٩٠٥) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما وبلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (٠,٥٥٣) وهذا يعني أن متغير القدرة التنظيمية تفسر (٥٥,٣٪) من تباين متغير تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج.

كما ويلاحظ من خلال الجدول أن مستويات دلالة اختبار (F-Test) لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (٠,٠٠٠) وهي قيمة أقل من مستوى ٠,٠٠٥، وهذا يشير إلى معنوية نماذج الانحدار الخطي البسيط الذي تقيس تأثير القدرة التنظيمية على تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج. وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمقدرة التنظيمية على تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج من وجهة نظر العاملات في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين".

## ٢. الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابة المبحوثين حول القدرة التنظيمية على تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج تعزى لمتغيرات المعلومات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) من وجهة نظر العاملات في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير المؤهل، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفقاً للمعلومات الشخصية والجدول (٨) يوضح ذلك.



جدول (٨): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج			القدرة التنظيمية			مجاور الدراسة
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	البيانات الأولية
لا يوجد فروق	0.853	F = 0.159	لا يوجد فروق	0.419	F = 0.890	العمر
لا يوجد فروق	0.528	F = 0.649	لا يوجد فروق	0.167	F = 1.875	سنوات الخبرة
لا يوجد فروق	0.070	T = 1.858	لا يوجد فروق	0.142	T = 1.496	المؤهل العلمي

يوضح الجدول (٨) نتائج اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حول القدرة التنظيمية لدى الموظفين العاملات في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين تعزى للمعلومات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وكانت نتائج الفرضية كما يلي:

- **متغير العمر:**

وتشير النتيجة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٠٥، فقد بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig=0.419)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول القدرة التنظيمية لدى الموظفين العاملات في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

- **متغير سنوات الخبرة:**

وتشير النتيجة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٠٥، فقد بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig=0.167)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول القدرة التنظيمية لدى الموظفين العاملات في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- **متغير المؤهل العلمي:**

وتشير النتيجة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٠٥، فقد بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig=0.142)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول القدرة التنظيمية لدى الموظفين العاملات في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

فيما يتعلق بنتائج اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حول تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج لدى الموظفين العاملات في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين تعزى للمعلومات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وكانت نتائج الفرضية كما يلي:

- **متغير العمر:**

وتشير النتيجة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٠٥، فقد بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig=0.853)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج لدى الموظفين العاملات في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

- **متغير سنوات الخبرة:**

وتشير النتيجة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٠٥، فقد بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig=0.528)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج لدى الموظفين العاملات في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- **متغير المؤهل العلمي:**

وتشير النتيجة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٠٥، فقد بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig=0.070)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج لدى الموظفين العاملات في المؤسسات التنموية النسوية العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### النتائج:

- أظهرت نتائج تحليل المحور الأول "القدرة التنظيمية" وجود درجة موافقة مرتفعة (٧٥,٨٪) حول امتلاك المنظمات للقدرة التنظيمية مما يعني أن المنظمات محل الدراسة تعنى بالقدرة التنظيمية من خلال توافر المهارات والخبرات والكفايات اللازمة لدى العاملين بهذه المنظمات وكذلك امتلاكها لأدوات المتابعة والتقييم المناسبة وهذا يتفق مع دراسة Rehman والتي أشارت إلى وجود تأثير للقدرات التنظيمية على مستويات الاداء التنظيمي وبأنه لا ينبغي أن تركز الإدارة العليا فقط على المكافآت الخارجية ولكن يجب أن تركز أيضاً على المكافآت الجوهرية لأن الموظفين يحتاجون إلى

مكافآت ملموسة وغير ملموسة. وهذا يتفق أيضاً مع دراسة Umit & Gurkan والتي أشارت إلى أهمية القدرة التنظيمية وضرورة الاهتمام الخاص بالتمكين والمكافأة والتقدير وتوليد الأفكار ومواصلة التعلم والانفتاح إجراءات التواصل.

- أظهرت نتائج تحليل المحور الثاني "نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج" وجود درجة موافقة مرتفعة (٨٠,١٪) على تطبيق المنظمات محل الدراسة لنظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج مما يعنى ان هذه المنظمات تقوم فعلياً بتطبيق هذا النظام .
- أظهرت نتائج الدراسة أن القدرة التنظيمية بأبعادها المختلفة تلعب دوراً مهماً في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج في المنظمات التنموية النسائية العاملة في قطاع غزة". وهذا يتفق مع دراسة madhekeni والتي أوضحت أن مفهوم RBM لا يزال أداة صالحة والتي لا غنى عنها لإدارة البرامج والمشاريع في الدوائر الحكومية، بالإضافة إلى انه من دونه فانه سيكون من الصعب الدخول في أي عملية صنع قرار ذات مغزى سواء على مستوى السياسات وإدارة المؤسسات الحكومية، وكذلك تتفق هذه الدراسة مع دراسة binnendijk والتي أشارت إلى ضرورة وجود توجه من الإدارة العليا نحو دعم الإصلاحات اللازمة من أجل تبني أسلوب الإدارة المستندة على النتائج، وضرورة الانتقال التدريجي من أسلوب الإدارة التقليدية إلى نهج الإدارة المبني على النتائج.

#### التوصيات:

- توصى الدراسة بمزيد من الاهتمام بتطوير القدرات التنظيمية للمنظمات محل الدراسة لتمكينها من تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج.
  - متابعة وزيادة الاهتمام بإفصاح المنظمات عن تقارير النواتج والاثـر.
  - متابعة الاهتمام بتطبيق المنظمات محل الدراسة لنظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج.
- الدراسات المستقبلية:
- من الممكن اجراء دراسة تقييمية لتحديد فعالية نظام المراقبة والتقييم المبني على النتائج في المنظمات التنموية.
  - من الممكن دراسة اثر عوامل اخرى غير القدرة التنظيمية مثل ( دعم الإدارة العليا- مدى توفر البيانات- القدرة على استخدام البيانات المتوفرة بشكل صحيح ) ومعرفة أثرها على التقييم المبني على النتائج.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

١. حسن، هاشم. (٢٠٠٦). "الخصائص السيكمترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss". كلية التربية. جامعة الملك سعود.
٢. واقع النزاهة ومكافحة الفساد لعام ٢٠١٦ - الائتلاف من أجل النزاهة.

##### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Berezovsky, D.O. (2017). "Result Based Management as the key concept for the development of a modern socioeconomic model of monitoring and control in public administration", International Science Journal. 3(25): 1.
- [2] Binnendijk, A. (2000). "Results-based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience". Paris: OECD.
- [3] Inan, G., & Bititci, U. (2015). "Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda". Social and Behavioral Sciences. 210: 310-319, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.371>.
- [4] Kusek, Z., Jody, & Rist, C. Ray. (2004). "Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners", World Bank, Retrieved from <https://www.doi.org/10.1596/0-8213-5823-5>.
- [5] Madhekeni, A. (2012). "Implementing Results-Based Management Systems in Zimbabwe: Context and Implications for the Public Sector". International Journal of Humanities and Social Science, 2 (8). Retrieved from <http://www.uz.ac.zw>.
- [6] Norad. (2008). "Result management in Norwegian Development Cooperation", A practical Guide. Retrieved from <http://www.norad.no>.
- [7] Norwegian Agency for Development Cooperation (2008). Results Management in Norwegian Development Cooperation: A practical guide Oslo: Norwegian Agency for Development Cooperation NORAD.
- [8] Rehman et al. (2019). "The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants". Journal of Global Entrepreneurship Research. 9(1), <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>.
- [9] Zoe, R. (2007). "Developing and understanding of Results Based management throughout public value theory". International Journal of Public Sector Management, 20(7):655-673, <https://doi.org/10.1108/09513550710823542>.



المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

Global Journal of Economics and Business (GJEB)

Journal Homepage: <https://www.refaad.com/views/GJEB/home.aspx>

ISSN: 2519-9293(Online) 2519-9285 (Print)



## The impact of the organizational ability on the adaption of results-based monitoring and evaluation system: an applied study on women's development organizations operating in the Gaza strip

**Wael Mohamed Thabet**

Associate Professor, Department of Business Administration, Al-Azhar University, College of Economics and Administrative Sciences, Palestine  
Thabetw@yahoo.com

Received Date : 26/5/2020

Accepted Date : 4/7/2020

DOI : <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.1.10>

**Abstract:** The study aimed at identifying the impact of organizational ability on the adaption of the results-based monitoring and evaluation system at women's development organizations in the Gaza strip. The research relied on the procedures of descriptive analytical method. The study was conducted on 43 female employees from monitoring and evaluation department. They were (Director of the Organization, Director of programs, Project Manager, Project Coordinator, Director of Monitoring and Evaluation Department) who work in women's development organizations. The study reached many results and among the most important ones was statistical significance effect at level of  $(0.05 \geq \alpha)$  of the organizational ability to adapt results-based monitoring and evaluation system. The studied organizations were concerned about organizational ability and have high leadership which enhanced the organizations performance in monitoring and evaluation. The study recommended that organizations take more care of developing their organizational abilities to allow for the adaption of the M&E system and to reveal the outcomes and impact of the reports.

**Keywords:** *organizational ability; results-based monitoring and evaluation system; women development organizations working in the Gaza Strip.*