



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية

إعداد
حسنية يعقوب أحمد يعقوب

إشراف
أ. د. طارق الحاج
د. معاذ أسمر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية بكلية الدراسات
العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2022م

أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية

إعداد

حسنية يعقوب أحمد يعقوب

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/08/14م، وأجيزت:

التوقيع
التوقيع
التوقيع
التوقيع

أ. د. طارق الحاج
المشرف الرئيسي
د. معاذ أسمر
المشرف الثاني
أ. د. ياسر شاهين
الممتحن الخارجي
د. عبد الله حسونة
الممتحن الداخلي

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع لكل من ساعدني وساندني من الناحية العملية والعلمية وخص بالذكر

اساتذتي في جامعة النجاح الوطنية واهلي وابنائي وزملائي.

الشكر والتقدير

اتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم سواء بنصيحة او معلومة او ارشاد لاتمام هذه الرسالة، وخص بالشكر الاستاذ الدكتور طارق الحاج لما قدمه له من مساعدة وارشاد والذي لم يدخر جهدا في مساعدتي لاتمام رسالتي هذه، كما اتقدم بالشكر والعرفان من الدكتور معاذ اسمر لما قدمه لي من نصيحة وارشاد. كما اودّ ان اشكر كل من المناقشين الدكتور عبدالله حسونة والدكتور ياسر شاهين لوقتهم وجهدهم في مراجعة وتدقيق الرسالة.

واشكر كذلك جامعة النجاح الوطنية بكوادرها كافة.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي
أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: م. يعقوب الهرميقوب

التوقيع: م. يعقوب

التاريخ: ١٤/١/٢٠٢٢

فهرس المحتويات

الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
الإقرار	هـ
فهرس المحتويات	و
فهرس الجداول	ح
فهرس الأشكال	ي
فهرس الملاحق	ك
الملخص	ل
الفصل الاول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 مقدمة الدراسة	1
1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها	2
1.3 أهمية الدراسة	4
1.4 أهداف الدراسة	4
1.5 تطوير فرضيات الدراسة	4
1.6 مصطلحات الدراسة	5
الفصل الثاني: الإطار النظري	7
2.1 الادارة الاستراتيجية	7
2.1.1 أهمية الادارة الاستراتيجية	8
2.1.2 ابعاد الادارة الاستراتيجية	11
2.2 الاداء المؤسسي	18
2.2.1 تميز الاداء المؤسسي	19
2.2.2 خطوات تقييم وتمييز الاداء المؤسسي	21
2.2.3 ابعاد الاداء المؤسسي	24
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	26

26	3.1 منهجية الدراسة
26	3.2 حدود الدراسة
27	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
27	3.4 متغيرات الدراسة
28	3.5 انموذج الدراسة
28	3.6 اداة الدراسة
29	3.7 صدق الاداة
29	3.8 ثبات الاداة
30	3.9 اجراءات الدراسة
31	الفصل الرابع: التحليل الاحصائي
31	4.1 المقدمة
31	4.2 معدل الاستجابات على أداة الدراسة
33	4.3 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة
38	4.4 التحليل الاول للبيانات
39	4.5 نتائج تحليل بيانات الدراسة
40	4.5.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model)
46	4.5.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي Structural Model)
48	4.6 اختبار الفرضيات
55	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
55	5.1 النتائج
57	5.2 التوصيات
58	المراجع العلمية
67	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

جدول 3.1: معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة.....	30
جدول 4.1: خصائص افراد العينة الديموغرافية	32
جدول 4.2: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد التحليل البيئي	33
جدول 4.3: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد "صياغة الاستراتيجية".....	35
جدول 4.4: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد تنفيذ الاستراتيجية.....	36
جدول 4.5: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد الرقابة الاستراتيجية.....	37
جدول 4.6: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية للاداء المؤسسي	75
جدول 4.7: قيم كرومباخ ألفا وقيم ال Skewness وال Kortosis لمتغيرات الدراسة.....	39
جدول 4.8: معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي	41
جدول 4.10: نتائج الموثوقية المركبة CR.....	43
جدول 4.11: نتائج متوسط التباين المفسر AVE.....	44
جدول 4.9: نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة قبل الحذف.....	77
جدول 4.12: نتائج الصدق التمايزي.....	79
جدول 4.13: معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model.....	79
جدول 4.14: نتائج معامل التفسير R2.....	80
جدول 4.15: نتائج حجم الأثر f2.....	80
جدول 4.16: جودة التنبؤ Q2.....	80
جدول 4.17: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	80
جدول 4.18: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى.....	81
جدول 4.19: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	81

- جدول 4.20: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة..... 81
- جدول 4.21: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة..... 82

فهرس الأشكال

- شكل 4.1: النموذج القياسي ويظهر قيم النشبعات قبل الحذف..... 42
- شكل 4.2: النموذج الهيكلي..... 47
- الشكل 4.3: قيم ال P-value ومعامل المسار للفرضية الرئيسية..... 49
- شكل 4.4: قيم T-value للفرضية الرئيسية..... 50
- شكل 4.5: معامل المسار وقيم P للفرضيات الفرعية..... 51
- شكل 4.6: قيم T للفرضيات الفرعية..... 52

فهرس الملاحق

67	ملحق أ: الاستبانة.....
72	ملحق ب: قائمة المحكمين
73	ملحق ج: التحميل المتقاطع
74	ملحق د: قيم ال HTMT.....
75	ملحق هـ: الجداول

أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية

إعداد

حسنية يعقوب أحمد يعقوب

إشراف

أ. د. طارق الحاج

د. معاذ أسمر

الملخص

لقد كان لمصلحة الضرائب في فلسطين كما غيرها من الدوائر ومؤسسات القطاع العام محاولات جادة للارتقاء بآدائها، مما جعلها تبحث عن طرق ومداخل مختلفة سعياً منها نحو تحقيق آدائها، وتقديم مساهمات ونماذج عملية في التغيير نحو التحسين المستمر والآداء الفاعل، ما دفع الباحثة إلى إجراء دراسة استطلاعية ليتضح وجود غموض في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والآداء المؤسسي، ولافتقار الدراسات التي تركز على الإدارة الاستراتيجية في الدوائر الضريبية والتي تربط بينها وبين تحسين مستوى الآداء المؤسسة هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الإدارة الاستراتيجية على الآداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين، وذلك من خلال التعرف على أثر كل من أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية)، على الآداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية الذين بلغ عددهم 246 موظفاً، وبلغت عينة الدراسة 180 موظفاً وموظفة، تم التوصل إلى عدة نتائج كان أهمها: يوجد أثر لأبعاد الإدارة الاستراتيجية على الآداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين، وتمارس الإدارة في الدوائر الضريبية في فلسطين دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، لا تستخدم الإدارة في الدوائر الضريبية مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية، وبناءً على النتائج

أوصت الباحثة بالآتي: تطوير دور الرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الدوائر الضريبية في فلسطين بشكل يضمن كفاءة وفعالية التنفيذ، اعداد لوائح بمؤشرات اداء واضحة وطرق قياسها، وذلك من اجل تقييم الاداء المؤسسي بشكل دقيق وشفاف، صياغة الاهداف المستقبلية للدوائر الضريبية بناء على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية، ايجاد البدائل للمهددات (التحديات) التي ستواجه الدوائر الضريبية مستقبلا بالاستعانة بالتحليل البيئي، العمل على امتلاك الدوائر الضريبية في فلسطين المرونة الكافية من اجل التكيف مع المتغيرات الخارجية.

الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، الاداء المؤسسي.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

ان ما يميز العصر الحالي هو السرعة الهائلة في التقدم التكنولوجي والعلمي، ولم يصل هذا التقدم الى هذا الحد الا من خلال الجهود الهائلة المبذولة في مجالات التطوير والتحسين، والادارة هي الاداء الرئيسية المحركة لهذا التقدم، فمن خلال الادارة الناجحة تستغل الطاقات والخبرات وتوجهه بالاتجاه المرغوب، ويمكن ان يعزى للادارة الناجحة هذا التقدم الذي وصلت اليه الدول المتقدمة.

الادارة نشاط يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الادارية، وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقا لمفاهيم واسس علمية، وتعتبر الإدارة هي الخط الفاصل بين النجاح والفشل، فالإدارة هي مسؤولة بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمات داخل المجتمع بل ويتخطى دورها ليصل إلى مسؤولية تقدم أو تخلف الأمم، فالاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية يقع على عاتقها، فهناك الكثير من الدول التي تمتلك مقومات النجاح الاقتصادي من ناحية الموارد ولكن سوء الإدارة يبقيها في مواقع متأخرة اقتصادياً (قفة، 2018).

تعتبر الادارة الاستراتيجية من الاساليب الادارية الحديثة التي تستطيع الادارة العليا من خلالها تحديد التوجهات طويلة الاجل للمؤسسة والتخطيط السليم لها، ويأتي الاهتمام بالادارة الاستراتيجية كنتيجة لتزايد درجة التعقيد وحجم المخاطرة التي تشهدها المنظمات الحديثة، حيث تتسم الظروف البيئية بالتغير الكبير والمتلاحق (Sharabati, 2014)، لذا يجب على المنظمات جمع المعلومات المختلفة وتحليلها بعناية مما يسهم في تحديد جوانب الضعف والقوة وتحديد الفرص والتهديدات وصياغة الاستراتيجيات

بناء على تلك المعطيات بفعالية وكفاءة مما يؤدي الى تحسين مستوى الاداء في هذه المنظمات (علي، 2019).

تعتبر عملية تحسين مستوى الاداء المؤسسي عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة ككل، ويتم بناءها على استراتيجية واضحة وخطط محددة المعالم وتحتوي هذه العملية على محاور اساسية تتعلق بالعمليات الداخلية والهياكل التنظيمية والموارد البشرية والتكنولوجيا (مشة، 2018).

يعتبر تحسين وتطوير الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية مطلباً استراتيجياً للتنمية الاقتصادية في كل الدول، اذ تعتبر هذه الدوائر والخدمات التي تقدمها من اكثر ما تعتمد عليه الدول في إيراداتها، وفي فلسطين تصل نسبة مساهمة الضرائب في إيرادات الموازنة العامة لأكثر من 50% (نشرات وزارة المالية، 2020).

لقد كان لمصلحة الضرائب في فلسطين كما غيرها من الدوائر ومؤسسات القطاع العام محاولات جادة للارتقاء بأدائها، مما جعلها تبحث عن طرق ومداخل مختلفة سعياً منها نحو تحقيق أدائها، وتقديم إسهامات ونماذج عملية في التغيير نحو التحسين المستمر والاداء الفاعل، ما دفع الباحثة الى اجراء دراسة استطلاعية ليتضح وجود غموض في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والاداء المؤسسي، ولافتقار الدراسات التي تركز على الادارة الاستراتيجية في الدوائر الضريبية والتي تربط بينها وبين تحسين مستوى الاداء المؤسسة جاءت هذه الدراسة لتبحث في دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي من وجهة موظفي الدوائر الضريبية في فلسطين.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد موضوع الاداء المؤسسي من الموضوعات التي حظيت باهتمام المؤسسات العامة والخاصة والباحثين على حد سواء، وفي المنظمات العامة الفلسطينية بشكل عام وفي دوائر الضريبة بشكل خاص

حظي هذا الموضوع باهتمام كبير لما له من أهمية كبيرة في زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة والخدمات المقدمة من قبل هذه الدوائر، ومن خلال دراسة العمل المؤسسي في هذه الدوائر تبين افتقارها لمؤشرات مناسبة لقياس الاداء المؤسسي، وانخفاض اهتمام هذه الدوائر بالتغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بأعمالها، وقلة الموارد الموجهة من أجل تحسين الاداء المؤسسي فيها، وتم ملاحظة افتقار هذه الدوائر للمرونة في اتخاذ القرارات واتجاهها بشكل كبير الى المركزية في الادارة، مما يحد من قدرة هذه الدوائر على توجيه الاداء واستغلال الموارد المتاحة بشكل يضمن التقدم والتطور والتكيف مع الظروف المتغيرة بشكل مستمر في البيئة الفلسطينية.

يتضح من الاستراتيجية القطاعية لادارة المال العام (2021-2023) ان وزارة المالية لديها خطة استراتيجية تشمل برنامج ادارة الايرادات الضريبية والجمركية، والتي تهدف الى التطوير ورفع كفاءة الجهاز الضريبي ورفع فعالية ادائه وبناء القدرات المؤسسية وتطوير التكامل بين الادارات الجمركية والضريبية (وزارة المالية، 2020)، وفي ظل وجود هذه الخطة الاستراتيجية للادارات الضريبية في فلسطين، حاولت الباحثة دراسة تأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي على الاداء، لذا تم صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو التالي:

ما دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين متمثلة في الابعاد (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية)؟ ويتفرع عن السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هو اثر التحليل البيئي في الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين؟
- ما هو اثر صياغة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين؟
- ما هو اثر تنفيذ الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين؟
- ما هو اثر الرقابة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين؟

1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في مواضيع مهمة في الفكر الإداري وهي الإدارة الاستراتيجية والاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين، والتي تلعب دوراً فعالاً ومهماً في الاقتصاد الفلسطيني وهي الجهة المسؤولة عن تحصيل جزء كبير من إيرادات الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تأمل الباحثة ان تسهم هذه الدراسة في تحديد واقع الادارة الاستراتيجية وتأثيرها على الاداء المؤسسي في هذه الدوائر، ومحاولة تحسين هذا الاداء ومعرفة اوجه القصور في الادارة الاستراتيجية واقتراح توجهها ادارياً يساهم في تحسين الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين ويتفرع عن الهدف الرئيس الاهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على أثر التحليل البيئي في الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.
2. التعرف على اثر صياغة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.
3. التعرف على اثر تنفيذ الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.
4. التعرف على اثر الرقابة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

1.5 تطوير فرضيات الدراسة

قامت هذه الدراسة باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور الادارة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتحليل البيئي على الاداء المؤسسي

في الدوائر الضريبية في فلسطين.

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لصياغة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتنفيذ الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للرقابة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

1.6 مصطلحات الدراسة

الادارة الاستراتيجية: "العملية الإدارية التي يتم بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، بحيث يتم ذلك وفقاً للعديد من الخطوات، والتي بدورها تبدأ في تحديد هذه الأهداف، ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، وتحليل نظامها الداخلي، ثم وضع نظام لتقييم الاستراتيجيات، مع ضرورة تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة، بحيث يمكن أن تكون هذه التهديدات داخل المؤسسة نفسها، أو من الجهات المنافسة لها" (مشته، 2018).

الاداء المؤسسي: "المنظومة المتكاملة لنتاج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (فقه، 2018).

التحليل البيئي: وهو "معرفة ودراسة البيئة المحيطة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية. فهي ليست غاية في حد ذاتها ولكن وسيلة للوصول إلى صياغة أهداف إستراتيجية سليمة في المستقبل" (السيد وآخرون، 2018).

صياغة الاستراتيجية: وتعني "صياغة مجموعة من الاستراتيجيات واختيار أفضلها لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وبالتالي الوصول إلى رؤية المنظمة. أنها تنطوي على عدد من الخطوات التي يتم تنفيذها في الترتيب الزمني" (الديراوي، 2020).

تنفيذ الاستراتيجية: وهي "صياغة مجموعة من الاستراتيجيات واختيار أفضلها لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وبالتالي الوصول إلى رؤية المنظمة. أنها تنطوي على عدد من الخطوات التي يتم تنفيذها في الترتيب الزمني" (عايض، 2020).

الرقابة الاستراتيجية: وهي "نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها" (الديراوي، 2017).

الفصل الثاني

الإطار النظري

في هذا الفصل سيتم التطرق لكل ما يتعلق بمتغيرات الدراسة من ناحية نظرية وسيتم توضيح ماهية الادارة الاستراتيجية وابعادها المختلفة والاداء المؤسسي في القطاع العام.

2.1 الادارة الاستراتيجية

تعد الادارة الاستراتيجية ذروة الابداع الاداري في الفكر والممارسة حيث تعتبر من اهم المواضيع الحديثة التي تساعد المنظمات على التكيف والاستجابة للتغيرات الخارجية والداخلية، وهذا الامر يتطلب من المنظمات ان تمتلك رؤية بعيدة المدى لذلك فان عملية التفكير المستقبلي للمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية الادارة الاستراتيجية، فالادارة الاستراتيجية تمارس دورا حيويا في حياة المنظمات متمثلا بكونها عملية عقلانية ومثالية التصوير وتحليله ومتجددة ومستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الداخلية (وحيش ومعوّض وحنّا، 2017).

يعود نشاط أي امة من أمم العالم الى نجاح الإدارة في تلك المجتمعات والتي تستطيع الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية فيها بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف (بوشندوقة، 2019).

يمكن القول أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدمائية. ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية (علي، 2019).

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية، حيث يعرفها (Ansoff, 2018)، وهو أحد رواد الفكر الإداري البارزين و أكثرهم تناولاً للفكر الإستراتيجي بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة و الغايات التي يجب أن تحققها، كما يعرفها كل من (Wheelen & hunger, 2017) بأنها "مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة."

أما (Strickland &Thompson, 1992) فيعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة و بيان غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية و متابعتها و تقييمها".

2.1.1 أهمية الادارة الاستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي أحدث إضافة إلى تخصصات الإدارة، ويمكن للإدارة الإستراتيجية الفعالة أن تغير أداء المنظمة، أو تحقق ثروات للمساهمين أو تغير هيكل الصناعة، ويمكن أن تؤدي الإدارة الإستراتيجية غير الفعالة إلى إفلاس الشركات وإفساد وظائف المديرين التنفيذيين (ابراهيم و جلال، 2018).

كلمة "استراتيجية" مشتقة من الكلمة اليونانية "استراتيجي" وتعني فن وعلم توجيه القوات العسكرية، تتضمن الإستراتيجية تحديد وتقييم المسارات البديلة لمهمة أو هدف محدد بالفعل، وفي نهاية المطاف، اختيار البديل الذي سيتم تبنيه، لتوضيح الأمر ببساطة، تحدد الإستراتيجية كيف تخطط الإدارة لتحقيق أهدافها، الإستراتيجية هي نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية (العنزي، 2018).

في البيئة الديناميكية الحالية ليس من المرغوب فيه فحسب، بل من الضروري أن يكون لأي نوع من المنظمات استراتيجية، حيث لا يمكن لقرارات التشغيل، مهما تم اتخاذها وتنفيذها بشكل فعال، أن تضمن

النجاح على المدى الطويل، نظرًا لأن القرارات الإستراتيجية تميل إلى أن تكون غير ذاتية التوليد، يجب على إدارة المنظمة التأكد من اتخاذ مثل هذه القرارات وتحديثها باستمرار (برهم، 2020).

تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من تحديد مهمة وأهداف المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف الفريدة لديها وتقييم الفرص والتهديدات، ثم ينتقل إلى صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ورصدها وتقييمها، ويمكن استخدام التعليقات التي تم الحصول عليها من المراجعة والتقييم لمراجعة الأهداف والاستراتيجيات (حسن، 2020).

حيث لا يمكن المبالغة في التأكيد على أهمية القرارات الاستراتيجية، إذ قد يؤدي القرار الاستراتيجي غير الصحيح إلى تدمير المنظمة، في حين يمكن عادةً تجاوز القرارات التشغيلية أو الإدارية غير الصحيحة (ابن دعجم والهزايمة، 2020).

يجب أن يتمتع المديرون الاستراتيجيون الفعالون بالمعرفة والمهارات والرؤية اللازمة لـ (الديراوي، 2017):

1. فهم المنظمة الإجمالية، أي مهمتها وأهدافها وثقافتها وأنشطة المجالات الوظيفية المختلفة.
2. فهم البيئة التي تعمل فيها المنظمة، مع إشارة خاصة إلى الفرص والتهديدات الموجودة.
3. تطوير الاستراتيجيات المناسبة للشركة وبيئتها.
4. تنفيذ الاستراتيجيات المختارة.
5. مراقبة وتقييم وتعديل الاستراتيجيات التي تم اختيارها.

ويمكن فهم أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال النقاط التالية (Fuertes et al., 2020):

1. أساس النجاح أو الفشل المطلق

قال Strickland و Thompson، "من بين جميع الأشياء التي يقوم بها المديرون، لا شيء يؤثر على النجاح أو الفشل النهائي للشركة بشكل أساسي أكثر من مدى نجاح فريق الإدارة في تحديد اتجاه

المنظمة على المدى الطويل، وتطوير التحركات الاستراتيجية وأساليب العمل الفعالة بشكل تنافسي، وتنفيذ ما يجب القيام به داخلياً لإنتاج تنفيذ إستراتيجي جيد يوماً بعد يوم، في الواقع، تعد الإستراتيجية الجيدة والتنفيذ الجيد للإستراتيجية من أكثر العلامات الموثوقة للإدارة الجيدة" (Thompson Jr & STRICKLAND III, 1978).

2. علامة الإدارة الرائعة

قال طومسون وستريكland: "لا يستحق المديرون نجمة ذهبية لتصميم إستراتيجية رائعة محتملة، عند فشلهم في وضع الوسائل التنظيمية لتنفيذها بأسلوب رفيع المستوى - اذ يقوض التنفيذ الضعيف إمكانات الاستراتيجية ويمهد الطريق للنقص في رضا العملاء وأداء المنظمة، اذ تعتمد معايير الإدارة الجيدة إلى حد كبير على جودة إستراتيجية المنظمة ومدى كفاءة تنفيذها" (Thompson Jr & STRICKLAND III, 1978).

3. يثري ممارسة الإدارة

تجعل الإدارة الإستراتيجية دراسة الإدارة وممارستها أكثر ثراءً وذات مغزى، اذ يمنح المديرين شيئاً ثميناً للغاية - القدرة على إدراك الواقع، وتوجه افتراضات المديرين وتثير تفكيرهم في المجالات التنافسية المحتملة التي تختلف اختلافاً جوهرياً عن المجالات الحالية.

4. التفكير المستقبلي

تخلق الإدارة الإستراتيجية موقفاً إيجابياً تجاه التغيير، يشجع التفكير إلى الأمام، إنه يطور القدرة الإدارية على رؤية "الغد" وتوقع الاستراتيجيات المستقبلية.

5. النجاح التنظيمي طويل المدى

تؤكد الإدارة الاستراتيجية على الأداء طويل الأجل، يمكن للعديد من الشركات إدارة دفعات قصيرة الأجل من الأداء العالي، لكن القليل منها فقط يمكنه الحفاظ عليها على مدى فترة زمنية أطول، يقول

E.D. Beinhocker، "لكي تتجح على المدى الطويل، يجب ألا تكون الشركات قادرة فقط على تنفيذ الأنشطة الحالية لإرضاء السوق الحالي، ولكن يجب عليها أيضًا تكييف هذه الأنشطة لإرضاء الأسواق الجديدة والمتغيرة، وهذا يتطلب مهارة وقدرة الإدارة الإستراتيجية" (Beinhocker, 1997).

كشف Royer أن المنظمات التي تشارك في الإدارة الإستراتيجية تتفوق بشكل عام على تلك التي لا تفعل ذلك، إن تحقيق التوافق أو "الملاءمة" بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وعملياتها له آثار إيجابية على أداء المنظمة، حيث تصبح الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية متزايدة عندما تصبح البيئة أكثر استقرارًا، وبالتالي، فقد ثبت أن الإدارة الاستراتيجية أمر حاسم لنجاح المنظمة على المدى الطويل" (Royer, 2013).

6. العمل بنجاح في بيئة ديناميكية

لقد تطورت الإدارة الإستراتيجية الآن لدرجة أن قيمتها الأساسية تكمن في مساعدة مؤسسة ما على العمل بنجاح في بيئة ديناميكية ومعقدة (Bogers, Chesbrough, Heaton, & Teece, 2019). حيث تساعد المنظمة على المنافسة واكتساب ميزة تنافسية في البيئات الديناميكية، وتقدم منهجية يمكن للشركة من خلالها توقع المستقبل والتخطيط له وأن تكون مجهزة داخليًا لمواجهته.

2.1.2 ابعاد الادارة الاستراتيجية

اولا: التحليل البيئي

يعتبر التحليل الاستراتيجي الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي حيث يقوم على دراسة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة من نقاط ضعف ومواطن قوة وفرص وتهديدات سواء حالية أو متوقعة وبناءا عليه يتم وضع الخطة الإستراتيجية. ويعتبر التحليل الاستراتيجي ذو أهمية بالغة فمن خلال التحليل المزدوج للبيئة يتضح مزايا المؤسسة كنقاط قوة تساعد على اقتناص الفرص ولكن من

جهة أخرى تتضح أيضا نقاط ضعف المؤسسة من الأداء الداخلي ووجود تهديدات خارجية (كمال وبوقفة، 2017).

تتم عملية التحليل الاستراتيجي وفقا لمستويات بيئة التحليل باستخدام مجموعة من أدوات التحليل وهي (كمال وبوقفة، 2017):

1. أدوات تحليل البيئة الكلية (تحليل SWOT)

ويعتبر أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمنظمة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (بطاهر ومخفي، 2017).

2. أدوات تحليل البيئة الخارجية

وتشمل عدة أدوات منها تحليل PEST ، وتحليل متغيرات بيئة المهمة، ومدخل PORTER لتحليل الصناعة، يتضمن تحليل PEST تحليل متغيرات البيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات السياسية، والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والمتغيرات التقنية. أما تحليل متغيرات بيئة المهمة فيتم من خلال إعداد تقارير فردية عن جميع متغيرات هذه البيئة ثم تلخص المعلومات بشكل عوامل إستراتيجية ترسل إلى الإدارة العليا لاعتمادها في اتخاذ القرارات. فيما يعتمد نموذج PORTER على تحليل قوى المنافسة المؤثرة في نشاط معين وتتمثل هذه القوى بالمنافسين الجدد والمحتملين، ومنتجي السلع البديلة، والمجهزين والمشتريين، وباقي أصحاب المصالح للوقوف على الهيكل العام للصناعة (عايض وعمر، 2020).

3. أدوات تحليل البيئة الداخلية

يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بالموارد المادية، والبشرية، والمالية، وغير الملموسة. أما الأداة

الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف المنظمة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدءاً من المواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة. وتتعلق الأداة الثالثة، تحليل الموارد الوظيفية، بدراسة الهياكل التنظيمية وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وأنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي منظمة. ويعتبر التدقيق الاستراتيجي الأداة الرابعة وهو يرتبط بفحص وتقييم عمليات المنظمة وأنشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الإدارة الإستراتيجية (المديرس، 2016).

ثانياً: صياغة الاستراتيجية

إحدى أهم ممارسات التخطيط الإستراتيجي وضع خطة استراتيجية تعرف هذه الخطة بأنها وثيقة تتضمن القرارات والخطوات اللازمة لتنظيم العمل، سواء كانت في الشركات أو المؤسسات أو حتى في مشروع معين، وتسهل هذه الخطة التواصل بين أفراد المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ يتم فيها تحديد الأولويات الأساسية وتركيز الجهود نحو تنفيذها، يعد الحفاظ على رأس مال المنظمة من أهم البنود التي تنطرق لها الخطة إذ يعد العمود الفقري لأي مؤسسة وذلك من خلال مراقبة الأداء المالي باستمرار، بالإضافة لوضع الإطار الزمني لتحقيق الأهداف مما يحمي المؤسسة من الوقوع في العشوائية، وتساعد بتحويل الأهداف المكتوبة إلى واقع أي أنها تحول ما هو نظري إلى مادي وهذا هو الغرض الأساسي من التخطيط الاستراتيجي (إبراهيم وجمال، 2018).

نجاح الخطة الإستراتيجية يعتمد على تميزها بخصائص مرنة متجددة ومواكبة للتغيرات البيئية المحيطة، ومن أهم هذه الخصائص (غازي، 2015):

1. وضع أهداف المؤسسة بشكل دقيق وواضح يسهل تحقيقه شامل لجميع الموارد المتاحة في المؤسسة.

2. العمل على الأفكار الواردة في الخطة بحيث تكون ذا مدلول رؤيوي حقيقي قائمة على رؤية مستقبلية واضحة ضمن إطار العمل.

3. عملية شاملة لجميع الموارد المتاحة أي أنها عملية تتصف بالشمولية والتكاملية وليست ذي قيم وأهداف وأفكار متناثرة.

4. واقعية يمكن تنفيذها وليست نظريات مجردة.

5. مرنة قادرة على مواكبة التغيرات وليست عملية جامدة.

6. تفاعلية تتوقع إمكانية حصول الشيء ومواجهته وليست متأخرة تأتي كردود أفعال.

7. موجهة بأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة.

عند وضع الخطة إستراتيجية لابد وأن تسير وفق خطوات معينة فهي خطة تراكمية تعتمد على ترتيب الخطوات ولا يمكن لأي خطوة أن تتقدم خطوة بل يجب تنفيذها بكل دقة، ومن أهم هذه الخطوات (مصطفى، 2015):

1. مرحلة الإعداد: وفيها تقوم المؤسسة بوضع الأهداف التي ترغب في تحقيقها بالإضافة إلى تحديد رسالتها الحقيقية.

2. مرحلة التحليل: وهي عبارة عن مرحلة ثانية تعتمد على تحليل السياسات ومعرفة الإجراءات والقدرة على التنبؤ بالتغيرات أيًا إن كان نوعها داخلية أو خارجية.

3. صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها: وجود رؤية استراتيجية تحدد المسار المستقبلي للمؤسسة والذي يحدد بدوره الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والقدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها والمركز الذي تنوي تحقيقه. وكذلك فإن الرسالة التي تحملها المؤسسة هي الركيزة في تحديد إطار المؤسسة وما يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى سواء في نشاطاتها ومنتجاتها وعملياتها وهو ما يعكس هوية المؤسسة، ولتحديد رسالة المؤسسة لا بد من الإجابة على التساؤلات الآتية: ما هو عملنا؟ وما الذي سيميزنا؟ ما هو أوجه نشاطنا وما سر تفردنا؟

4. مرحلة الخيارات الإستراتيجية ووضع الأهداف الإستراتيجية: وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بالمقارنة بين ما لديها من أهداف قصيرة المدى وأهداف بعيدة المدى ومدى التوافق بينه، كما تعمل

على تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة إلى مستويات مرغوبة للأداء، بالإضافة إلى المساهمة في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولويتها وأهميتها النسبية، وتتسم هذه المرحلة بالدقة وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

5. مرحلة الخطط البديلة (البدايل الإستراتيجية): وهي عبارة عن وضع خطط بديلة يمكن الاستعانة بها في حال حدوث مشاكل في تحقيق الأهداف الموضوعية وتأتي صياغة هذه المبادئ بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الإستراتيجية وفق المتغيرات ذات التأثير الواضح على الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف ورسالة المؤسسة، تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة واختيار أحدها ووضع موضع التنفيذ وليتم تقرير ما تم تنفيذه ومدى كفاءته وتعديل الجوانب السلبية في الخطة الإستراتيجية لا بد من القيام بعملية المراقبة والتقييم (عبد القادر، 2021).

تبدأ عملية المراقبة والتقييم بعد مدة لا تتجاوز العام عن طريق الخطوات التالية: (المبروك، 2018)

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم.
- التعرف على الظروف المستجدة على البيئة والتي تؤثر سواء سلباً أو إيجاباً على تحقيق الهدف وذلك عن طريق مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق.
- وضع نسبة الانجاز أو الإخفاق بعد فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق هدف المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم.
- في حالات الإخفاق تبدأ دراسة أسباب هذا الإخفاق وعلاقة التحليل البيئي به، ليتم بعدها تحديد البدائل الإستراتيجية.

وتعد عملية المراقبة والتقييم عملية بسيطة نظرا لارتباطها بأنشطة محددة الزمن والتكلفة، حيث تتم على المستوى التنفيذي وبرامج العمل تقييم دوري كل ثلاث شهور، ومن الممكن ضمان نجاحها من خلال التأكد من واقعية الأهداف التي تم وضعها وتلاؤم البيئة من حيث الفرص والتهديدات، وانسجام الاتجاه العام للعاملين في المؤسسة مع مسار الخطة الإستراتيجية (السيد وبيومي ورمضان، 2018).

رابعاً: الرقابة على الاستراتيجية

تعتبر عملية الرقابة وتقييم الأداء بالنسبة للخطط والبرامج من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارات الشركات، فالرقابة بحد ذاتها تمثل النشاط الذي يهدف إلى التأكد من أن ما يتم تنفيذه فعلاً هو متطابق أم لا مع الأهداف والمؤشرات الموجودة في الخطة؟ كما أن وظيفة الرقابة تهتم بعملية كشف الانحرافات في حال وقوعها والتوجيه للقيام بمعالجتها في الوقت المناسب (ابراهيم وجلال، 2018).

وبما أن الرقابة لها أشكال متعددة مثل الرقابة الجارية والرقابة السابقة والرقابة اللاحقة، والرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، فإنه من الأفضل اعتماد نظام الرقابة السابقة التي يمكن أن تشير إلى الخل قبل حصوله من أجل تلافيه. وأعمال الرقابة تتم من قبل جهاز مختص يتلقى البيانات والمعلومات عن سير التنفيذ من المصادر المختلفة بشكل مستمر، عن طريق تقنيات المعلومات وأنظمة الاتصال القائمة التي تمكن الحصول على المعلومة خلال لحظات (احمد ومحمد، 2019).

وبعض المراقبين في الكثير من الشركات يكون اعتمادهم الكبير التقارير الدورية عن سير العمل، وعلى الزيارات الميدانية لموقع العمل ليتم الحصول على المعلومات اللازمة، إضافة إلى الاجتماعات الدورية على مستوى اللجان الفنية وعلى مستوى مجلس الإدارة حيث يكون هناك تبادل بين المدراء عن المعلومات والبيانات، ويقومون بالتحليل لاتخاذ القرار المناسب؛ ليتم معالجة الوضع القائم إذا كانت هناك بعض الانحرافات التي تتطلب ذلك (برهم، 2020).

خامسا: تقييم الاستراتيجية

الخطوة الأخيرة من خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية هي قياس الأداء وتقييم النتائج. لقد ذكرنا سابقاً أنَّ من خصائص الأهداف الذكية هي أن تكون قابلة للقياس. إنَّ من المهم قياس مدى نجاعة الإجراءات والأنشطة التي تتفَّذ في مختلف أقسام المنظمة في تحقيق الأهداف المحدَّدة؛ وذلك لكي يتحقَّق المديرون من فاعلية الخطط الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة. ينبغي أن يكون الأفراد الذين ينفِّذون الإجراءات المحدَّدة في الخطة والمديرون الذين يشرفون عليهم قادرين على معرفة ما إذا كانت هذه الإجراءات الذين هم بصدد تنفيذها تؤدِّي الغرض الذي وُضعت من أجله (بطاهر ومخفي، 2017).

تقييم الأداء هو الخطوة الأخيرة التي تكمل دورة عملية الإدارة الاستراتيجية، وهو في الوقت نفسه نقطة الانطلاق لبدء دورة جديدة، إذ يستفيد المديرون من النتائج (التغذية الراجعة) التي يحصلون عليها من أداء هذه الخطوة ويستغلونها في إدخال تعديلات وتحسينات على الدورة التالية. عندما يقارن المدير الأداء بأحد المعايير، فإنَّه يحدِّد ما إذا كان مستوى الأداء مقبولاً أو بحاجة إلى تحسين (بوشندوقة، 2019).

يُطبِّق المديرون عملية الإدارة الاستراتيجية لكي يجعلوا شركاتهم متميِّزة في الأسواق، ويمكنهم من خلال مرحلة القياس والتقييم معرفة ما إذا تحقَّق ذلك أم لا. إذا كان أداء المنظمة ينسجم مع الأهداف المحدَّدة أو يفوقها، حينها يُبلِّغ المدير من هم أعلى منه رتبةً بهذا النجاح. قد يقرِّر الرئيس التنفيذي للشركة بناءً على ذلك وضع أهداف أكبر وأوسع، ومن ثمَّ تطبِّق عملية الإدارة الاستراتيجية مرة أخرى (الديراوي، 2020).

أمَّا إذا كان الأداء أقل ممَّا هو متوقَّع، فإنَّه يتوجَّب على المدير التشغيلي أن يحاول اتخاذ إجراءات جديدة من أجل تحقيق الأهداف، أو أن يبلِّغ المديرين الأعلى منه رتبةً بأنَّ الأهداف غير قابلة للتحقيق. يترتَّب على هذه الحالة إما البدء في وضع خطط تشغيلية جديدة أو إعادة النظر في الخطط الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا لتحديد ما إذا كان هناك حاجة إلى إجراء بعض التعديلات (السيد، 2018).

2.2 الاداء المؤسسي

اما الاداء المؤسسي فيعتبر الاداء العام للمنظمة هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية (Polischuk, 2013)، وهو بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي: أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية حيث إن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة (Marshall & Spiegelhalter, 2001).

وأداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة ويقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم (مقاييس فاعلية المؤسسة) لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية الداخلية والخارجية (Kettunen, 2008).

ان من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الكفاءة والفاعلية حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف الفعلية المتحققة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن تحقيق هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث أنه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى.

كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانقطاع في الدوام وقلة حوادث العمل. والشكل التالي يوضح مفهوم أبعاد أداء المؤسساتي (قفة، 2018).

2.2.1 تميز الاداء المؤسسي

تضيف المنظمات المتميزة خدمة لعملائها من خلال التعرف على جميع العملاء وتوقعاتهم وترجمة احتياجاتهم إلى عروض جذابة ومستدامة، وتطوير وبناء حوار مستمر معهم يتسم بالانفتاح والشفافية، وإشراكهم في ابتكار وتطوير المنتجات أو الخدمات،—بالإضافة إلى متابعة تجاربهم مع المنتج أو الخدمة ومقارنة أدائهم بالمعايير المقاسة ومستويات الأداء ذات الصلة (Modell, 2019).

تسعى المؤسسات المتميزة إلى إضافة أثر إيجابي على من حولها من خلال النشر وتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة، والاستدامة في المحتوى الرئيسي لاستراتيجية المنظمة، وصياغة القيم لخدمة المجتمع بأسره، وتطوير المرجع العملي والعلمي المناسب مع الهدف من إنشاء علاقة توازن بين الربح ومتطلبات الإنسان والحفاظ على البيئة، وتشجيع جميع العاملين في المنظمة، وتلبية احتياجات جميع العملاء، ونشر المعايير الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وتعزيزها بنشاط في مختلف القطاعات (Ichsan, Aji, Webliana, & Sari, 2019).

مقومات التميز في الاداء المؤسسي

تعمل المنظمات والشركات المتميزة على تطوير وبناء قدراتها من خلال تطوير ثقافة المؤسسة لتعزيز التعاون المشترك وتنمية روح الفريق، وتوفير جميع الموارد المالية والتقنية، والعمل مع الشركاء بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة والتنمية من خلال (Mondal et al., 2020):

1. تشجيع الابتكار والإبداع

تعزز المؤسسات المتميزة القيمة المضافة وتحقق مستويات عالية من الأداء من خلال صياغة منهجيات لإشراك أصحاب المصلحة وتحقيق الاستخدام المتميز للمعرفة المتراكمة، وبناء وإدارة عملية التعاون لتحديد فرص التحسين والابتكار والإبداع، ووضع أهداف وغايات واضحة للابتكار، استخدام منهجيات منظمة لترتيب وإنتاج أفكار إبداعية جديدة وفقاً للأولويات، بالإضافة إلى تقييم واختيار أفكار جديدة ثم

توفير الموارد لتنفيذها ضمن الإطار الزمني المناسب، وتحويل الأفكار المتميزة إلى واقع يمكن الاستفادة منه إلى أقصى حد معهم (Modell, 2019).

2. القيادة

تتميز المؤسسات الفعالة بوجود قادة متميزين قادرين على ترجمة المستقبل إلى واقع من خلال السعي وراء الحيازة والمشاركة والتمكين، وتحقيق القيم المؤسسية، وإعطاء المسؤولية المجتمعية لأمتلة جيدة، وتحديد ونشر الأسس الاستراتيجية للمؤسسة، وامتلاكها. القدرة والمرونة على اتخاذ القرارات الصحيحة ودعم وتشجيع الأفكار (Mondal et al., 2020).

3. المرونة والتكيف مع التغييرات

تستفيد المؤسسات المتميزة عالية الكفاءة والفعالية من الفرص المتاحة والتكيف مع التحديات باستخدام الآليات المناسبة لتحديد التحديات والمتغيرات داخل البيئة وخارجها، وتحويلها إلى سيناريوهات مستقبلية متوافقة، وتطوير مؤشرات الأداء للعمليات والنتائج ذات الصلة، وكذلك القدرة على إدارة التغيير بكفاءة وفعالية، والتكيف بسرعة مع التحديات والتكيف مع الهيكل التنظيمي، وتطوير وتقييم الحزمة الفنية (Ichsan, Aji, Webliana, & Sari, 2019).

4. مهارات ومواهب الموظفين

تقدر المؤسسات المتميزة موظفيها من خلال تحديد الكفاءات والمهارات ومستويات الأداء اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، والتخطيط الجيد لتطوير وجذب المواهب والقدرات الفعالة، ومواءمة أهداف الفريق مع الأهداف الشخصية، وتمكين الموظفين من تطوير وإثبات إمكاناتهم، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل متوازنة وصحية مع الحياة المعيشية، وتنمية قدرات ومهارات الموظفين، وتقدير وتشجيع إنجازاتهم وجهودهم (Modell, 2019).

5. الاستدامة بنتائج مبهرة

تحقق المؤسسات الفعالة نتائج مستدامة ومثيرة للإعجاب من خلال تحديد النتائج الأساسية المطلوبة للوصول إلى أهداف المنظمة وإجراء تقييمات لمستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والمراجعة المستمرة لمستويات التقدم، والتنفيذ المستمر للاستراتيجية، وبناء الأهداف وفقاً لنتائج المقارنات القياسية بين مهارات وإمكانيات المنظمة، بين أداء المنظمة مع المؤسسات الأخرى، وكذلك تحقيق أعلى مستوى من ثقة العملاء، وضمان الشفافية في إعداد التقارير والمعالجة، وإعطاء القادة معلومات كافية ودقيقة (Amam, Jadmiko, & Harsita, 2020).

2.2.2 خطوات تقييم وتمييز الاداء المؤسسي

عملية تقييم الأداء المؤسسي هي تقييم المنظمات والمؤسسات المختلفة وفق معايير معينة لضمان جودة وفخر النظام المؤسسي، والهدف الرئيسي من عملية التحقيق هو مراقبة والتحقق من نظام المؤسسة وأدائها للمهام، بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على تحسينها والارتقاء بالمؤسسة (Mondal et al., 2020).

1. بيان الأهداف وتوضيحها

تمثل عملية بيان الأهداف وتوضيحها أحد أهم معايير تطوير وتحسين الأداء المؤسسي لأنها تحدد سبب إنشاء المؤسسة وتأسيسها، وبيان الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتحديد سبب وجود المؤسسة والغرض منها على المدى الطويل، ومن خلال هذا المعيار يتم إعطاء المبادئ والإرشادات التي يجب على المؤسسة الالتزام بها (Amam, Jadmiko, & Harsita, 2020).

2. التخطيط والتقييم

توضح عملية التخطيط والتقييم المهمة الواضحة للمنظمة، عند تحديد الأهداف وبدء التخطيط، يجب وضع خطة من قبل الإدارة لتحقيق هذه الأهداف والغايات على أكمل وجه، لذلك يجب على جميع

أعضاء المنظمة المساهمة في تنفيذ خطة العمل لتحقيق الأهداف ويمكن للمنظمة معالجة أي مشاكل تواجهها (Mondal et al., 2020).

3. التنظيم والتحكم

يحتوي هذا المعيار على توطين الإدارة والتوظيف، وتعيين المهام والقيادة، وتعني عملية التنظيم ضمان قيام جميع الموظفين بتنفيذ مهامهم على أكمل وجه، وتكمن أهمية المنظمة في تحديد الفعالية التشغيلية للمنطقة بشكل فعال و بوضوح (Ichsan, Aji, Webliana, & Sari, 2019).

4. النزاهة

يؤدي هذا المعيار إلى معرفة جودة تنفيذ القيم الأخلاقية في المؤسسة وهي: العدل، الخير، قلة التميز، المساواة، طبيعة سلوك المنظمة وطريقة التعامل مع الموظفين، وكيفية تزويدهم بالمستلزمات الضرورية. الموارد، والاهتمام بشكاواهم، وتحقيق العدالة فيما بينهم، واحترامها، والنظر في المظالم، والإنصاف، وممارسة العدالة في مختلف المجالات من حيث احترام الموظفين وحقوقهم الفكرية، وكلها تدل على نزاهة المعهد (Kim, Jeon, Frisina Doetter, Tamiya, & Hashimoto, 2022).

5. الشمولية

يعتبر هذا المعيار أن الموظف جزء لا يتجزأ من المنظمة، وكذلك يحقق قدرة المؤسسة على رعاية موظفيها وصيانتهم وتطويرهم (Modell, 2019).

6. البرامج والمناهج

يحدد هذا المعيار السياسات المحددة للمنظمة، وتطوير البرامج التي تتوافق مع أهدافها ورسالتها، ومدى قدرة هذه البرامج على تعزيز البحث والتطبيق والتطوير في المستقبل (Mondal et al., 2020).

7. ضمان الجودة

يؤكد هذا المعيار على أهمية اتباع معايير الجودة والوسائل والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسينها وقياسها بانتظام على مدى فترات مختلفة (Mondal et al., 2020).

أهمية تقويم الأداء المؤسسي في عملية التميز (Amam, Jadmiko, & Harsita, 2020):

1. الحفاظ على أداء وإنتاجية الموظفين وتحفيزهم باستمرار على أداء أفضل ما لديهم، ويتم ذلك من خلال التقييم المستمر لهم.
2. يوفر التقييم المؤسسي فرصة لأصحاب المؤسسة لتقييم مساهمات الموظفين في المنظمة، وقدرتهم على الابتكار والعمل وتقديم الخدمات بالشكل المطلوب.
3. التقييم المؤسسي ضروري لتحسين وتطوير الموظفين داخل المنظمة.
4. تُظهر تقييمات الأداء حدودًا مقبولة للأداء، وتفرض أيضًا هذه الحدود على جميع موظفي المؤسسة.
5. تقييم الأداء يقيم الموظفين ويعززهم ويتواصل معهم بشكل فعال، ويحفز الموظفين على القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل النهوض بهم ومؤسساتهم.
6. يوفر تقييم الأداء مقياسًا صادقًا وعادلًا لمساهمة الموظفين في المنظمة التي يعملون فيها.
7. يوفر الأداء المؤسسي وثائق دقيقة لحماية كل من الموظفين وصاحب العمل.
8. يساعدك تقييم الأداء في الحصول على مستوى إنتاج عالي الجودة.
9. يشتمل نظام التقييم على نماذج تقييم موحدة وإرشادات التغذية الراجعة ومقاييس الأداء والإجراءات التأديبية.

2.2.3 ابعاد الاداء المؤسسي

1. التخطيط على المدى طول

توقع تحقيق التطوير أو التغيير في خطط المنظمة وأهدافها بين عشية وضحاها هو طموح غير معقول، لأن أحداث التغيير تعتمد على صبر الإداريين، لأن خطة التطوير والتحسين المؤسسي قد تستغرق سنة على الأقل وأحياناً تمتد إلى ثلاثة أو خمس سنوات، ولا تعتقد أن تحسين المنظمة وتطويرها أو تحويل الخسائر إلى أرباح أو تطوير السلوك الوظيفي للموظفين سيستغرق الكثير من الوقت (Modell, 2019).

2. تحديد الممارسات وحل المشكلات

يسعى التطوير المؤسسي إلى توجيه وتوجيه الجهود المؤسسية نحو حل مشاكلهم، من خلال تحسين أساليب واستراتيجيات حل المشكلات، والتكيف مع التغييرات والتحديات المحيطة بهم (Amam, Jadmiko, & Harsita, 2020).

3. تعاون الإداريين

من الضروري التعاون مع الإداريين في جميع مراحل التطوير، لأنه من المهم تعزيز التنسيق والتواصل بينهم، ويجب أن يعلم المسؤولون أن أي مشكلة تمثل المؤسسة ككل وليست مشكلة تقتصر على قسم أو قسم معين. يجب أن يكون هناك تعاون بين الجميع لمواجهة أي مشكلة ومعالجتها من خلال وسائل الاتصال المفتوحة بما في ذلك اللجان والاجتماعات والتدريب بين الإداريين والمتخصصين (Ichsan, Aji, Webliana, & Sari, 2019).

4. البيئة المؤسسية

يجب على المنظمة استيعاب جميع عناصر البيئة المؤسسية عند تطوير ممارسات التحسين والتطوير أو حل المشكلات، وكذلك استيعاب عواقب البيئة المؤسسية، والبيئة المؤسسية تعني: الموردين والمنافسين

والمساهمين والمستهلكين وهيكل الوظائف والتمويل وأسلوب العمل وأهداف المؤسسة وطبيعة أساليب التكنولوجيا والقيم والمعايير الوظيفية للموظفين ومهارات الموظفين والاتجاهات النفسية، إلخ (Kim, Jeon, Frisina Doetter, Tamiya, & Hashimoto, 2022).

5. عناصر التدخل الخارجي

لكل منظمة أو فرد منظور واحد للأشياء والمواقف، من الممكن أن يختلف هذا المنظور عن الواقع الحقيقي، لذلك يجب أن تكون هناك أطراف خارجية مثل المكاتب الإدارية الاستشارية، للتدخل كمحرك للتغيير وعنصر محرك، وقد تعمل الأطراف الخارجية بشكل فعال مثل تدريب الموظفين، وتشخيص المشكلات وحلها، وتطوير مهارات الموظفين وتطويرها، أو اقتراح بعض استراتيجيات التطوير، ويعتمد مدى تدخل الأطراف الخارجية على العديد من العوامل مثل: كفاءة الإداريين، وطبيعة مشاكل الثقافة المؤسسية (Modell, 2019).

6. التطبيق العلمي

يعتمد على المؤسسات في جهود التحسين والتطوير التي تبذلها على جمع المعلومات عن المشكلات، وجمع المعلومات عن التطوير والأساليب الحديثة وتطبيقها وتقييمها، بالاعتماد على مشاركة الإداريين وخبرة المستشارين في معالجة المشكلات، وكذلك التطبيق العلمي. يعتمد التحسين والتطوير المؤسسي على استخدام مبادئ العلوم السلوكية وخاصة تطوير الاتجاهات الفنية للعمال وتنمية مهاراتهم واستعدادهم للتعلم والتكيف مع التغيير، حيث يعمل التطبيق العلمي على زيادة الثقة في نفس الموظفين، ومستويات عالية من الابتكار والعلوم السلوكية الأخرى (Amam, Jadmiko, & Harsita, 2020).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

قامت الباحثة في هذا الفصل بتوضيح المنهجية المتبعة في التحليل الكمي وتعريف المتغيرات، وتوضيح الطرق والاجراءات المستخدمة في الدراسة، والطريقة التي اعتمدتها للتحليل الاحصائي، وعرض البيانات التي قامت بجمعها لهذا الغرض.

3.1 منهجية الدراسة

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة على النحو التالي:

1. المنهج الوصفي: وذلك عن طريق جمع البيانات من مصادرها الثانوية كالكتب والمجلات والدراسات السابقة والابحاث وذلك لصياغة الاطار النظري للدراسة ولإلقاء الضوء على متغيرات الدراسة بشكل واف.

2. المنهج التحليلي: وذلك عن طريق تصميم استبيان يشمل متغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات الأولية ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها على النحو التالي:

- فحص صدق الاستبانة والاتساق الداخلي والخارجي لها بإجراء اختبارات T-test و ANOVA باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

- اجراء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة والتابعة باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واكبر واقل قيمة ودرجة التطبيق باستخدام برنامج التحلي الاحصائي SPSS.

اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS3.

3.2 حدود الدراسة

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على الدوائر الضريبية في الضفة الغربية ما عدا القدس.

الحدود زمانية: تمت هذه الدراسة في العام 2022م.

الحدود المفاهيمية: ستقتصر هذه الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات التالية: (الادارة الاستراتيجية، التحليل البيئي، صياغة الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، الاداء المؤسسي).

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

جميع العاملين في دوائر الضريبة الفلسطينية في الضفة الغربية ويبلغ عددهم 246 موظفاً، وبلغت عينة الدراسة 180 موظفاً وموظفة وتم اختيارهم بناءً على جداول (Sekaran & Bougie, 2016).

3.4 متغيرات الدراسة

قامت الدراسة ببحث المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: الادارة الاستراتيجية

- التحليل البيئي
- صياغة الاستراتيجية
- تنفيذ الاستراتيجية
- الرقابة الاستراتيجية

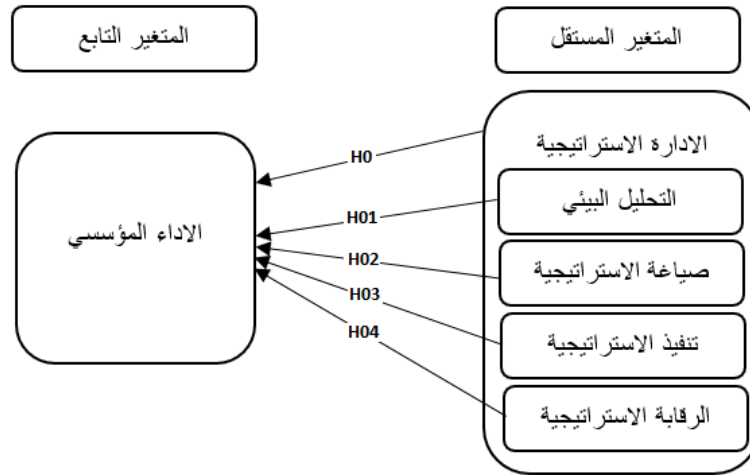
المتغير التابع: الاداء المؤسسي وقد تم اعتماد الابعاد التالية من اجل قياس الاداء المؤسسي (التخطيط على المدى طول، تعاون الإداريين، البيئة المؤسسية، عناصر التدخل الخارجي، التطبيق العلمي)

3.5 نموذج الدراسة

يبين الشكل رقم (3.1) النموذج المستخدم في الدراسة على النحو التالي:

شكل 3.1

النموذج الدراسة



المصدر: اعداد الطالبة.

3.6 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وقد قامت بتطويرها كأداة لجمع بيانات الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة ((العنزي، 2018)، (العمرى، 2018)، (ابن دعجم والهزايمة، 2020))، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، والعمل بها.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بعنوان الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وهو عبارة عن 4 اسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية عن افراد عينة الدراسة

الجزء الثاني: وهو عبارة عن 20 سؤال موضوعي تتعلق بمجال الادارة الاستراتيجية (التحليل البيئي،

صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية).

الجزء الثالث: وهو عبارة عن 15 سؤال موضوعي يتعلق بمجال الاداء المؤسسي.

لقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والمتدرج بالاعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقاييس الاكثر شيوعا حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، بحيث يكون كما يلي: (5: موافق بشدة)، (4: موافق)، (3: محايد)، (2: غير موافق) و أخيرا (1: غير موافق بشدة).

3.7 صدق الاداة

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في تخصص إدارة الاعمال والادارة العامة. وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، ولقد تم الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (الملحق أ: أداة الدراسة)

3.8 ثبات الاداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الموضح في الجدول رقم (3.1) حيث يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

3.1 جدول

معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
التحليل البيئي	5	0.937
صياغة الخطة الاستراتيجية	5	0.922
تنفيذ للخطة الاستراتيجية	5	0.913
الرقابة الاستراتيجية	5	0.901
الاداء المؤسسي	15	0.899
الدرجة الكلية	35	0.927

(اعداد الباحثة باستخدام برنامج Spssv22)

يتضح من الجدول رقم 3.2 أن الثبات المجالات الاستبانة تراوح بين (0.937-0.899) في حين بلغ الثبات الكلي (0.927) ما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (George, 2003)، مما يعني ان ثبات أداة الدراسة مقبول علميا.

3.9 اجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية
2. تحديد أفراد عينة الدراسة
3. قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع 180 استبيان وتم استرجاع 162 استبيان حيث بلغ معدل الاسترداد 90%.
4. تم تفريغ البيانات في برنامج Smart PLS3.
5. استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي

4.1 المقدمة

بعد الانتهاء من جمع البيانات عن طريق استبيان اعد من خلال الباحثة بغرض جمع البيانات اللازمة لاختبار نموذج الدراسة، والتي وزعت على عينة الدراسة المستهدف وهو 246 موظفا يعملون في دوائر الضريبة الفلسطينية في الضفة الغربية. في هذا الفصل تم تحليل البيانات وعرض نتائجها، وذلك من اجل التحقق أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها في نموذج الدراسة المقترح. وفي سبيل التحقق من نفي او اثبات صحة الفرضيات فان الدراسة الحالية قامت بتحليل البيانات باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية (SEM Structural) Equation Modeling باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS3.

4.2 معدل الاستجابات على أداة الدراسة

تمثلت طريقة توزيع الاستبيان في التوجه الشخصي لعينة الدراسة المكونة من موظفي ورؤساء اقسام ومدراء دوائر الضريبة في الضفة الغربية. بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية مكونة من 180 موظف من مجتمع الدراسة المكون من 246 موظفا يعملون في دوائر الضريبة الفلسطينية في الضفة الغربية. وبعد شهر من تاريخ التوزيع تم الرجوع لعينة الدراسة واستلام الاستبانات.

تم توزيع 180 استبيان، وبعد انتهاء عملية الجمع تم الحصول على 162 استبانات بواقع 90% وخلال عملية ادخال البيانات تم استثناء 3 استبانات بسبب عدم اكتمال البيانات ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي 159 استبانة بذلك بلغت العينة 88.3% من عينة البحث الأصلية، وهذه النسبة تعد كافية جدا وممثلة لمجتمع البحث (Wong، 2013)، (الجدول رقم 4.1) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول 4.1

خصائص افراد العينة الديموغرافية

النسبة	التكرار	خصائص افراد عينة الدراسة
الجنس		
60.38%	96	ذكر
39.62%	63	انثى
المؤهل العلمي		
30.82%	49	دبلوم فاقل
45.28%	72	بكالوريوس
23.90%	38	ماجستير فأعلى
المسمى الوظيفي		
74.84%	119	موظف
18.24%	29	رئيس قسم
6.92%	11	مدير دائرة
عدد سنوات الخبرة		
24.53%	39	اقل من 5 سنوات
39.62%	63	(5-10) سنوات
35.85%	57	اكثر من 10 سنوات

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (4.1) السابق ان عينة الدراسة توزعت ما بين (60.38%) ذكور و(39.62%) اناث، وان المبحوثين الذين يحملون درجة البكالوريوس هم اعلى نسبة (45.28%)— وان عينة الدراسة انقسمت ما بين (6.92%) مدير و(18.24%) رئيس قسم و(78.84%) موظف، اما من ناحية الخبرة فقد كانت من لديهم خبرة ما بين (5-10) سنوات اعلى نسبة حيث بلغت (39.62%)، تليها من كان لهم خبرة اكثر من 10 سنوات بنسبة (35.85%) واقلهم من كانت لهم خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة (24.53%).

4.3 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

وسيتم استخدام المعايير التالية في تقييم درجة تطبيق الأبعاد حسب متوسطها الحسابي وذلك وفقا للجدول

التالي:

منخفضة 1-2.33

متوسطة 2.34-3.67

كبيرة اكبر من 3.67

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الادارة الاستراتيجية

البعد الاول / التحليل البيئي

جدول 4.2

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد التحليل البيئي

#	البعد الاول/ التحليل البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	تعمل الادارة على تعزيز نقاط قوتها	3.52	1.126	70.42%	0.000	معنوي	1
2	تعمل الادارة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة	3.49	1.007	69.75%	0.000	معنوي	4
3	تهتم الادارة بإستثمار الفرص المتاحة لها	3.50	1.220	70.08%	0.000	معنوي	3
4	تقوم الادارة برصد المهددات والمخاطر المحتملة	3.51	1.065	70.25%	0.000	معنوي	2
5	تعمل الادارة لايجاد بدائل للمهددات التى ستواجهها مستقبلا	3.20	1.232	64.03%	0.000	معنوي	5
الدرجة الكلية		3.445			متوسطة		

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعء التحليل البيئي حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.445)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.20-3.52) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " تعمل الادارة على تعزيز نقاط قوتها بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.126)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " تعمل الادارة لايجاد بدائل للمهدادات التى ستواجهها مستقبلا" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.232).

البعد الثاني/ صياغة الاستراتيجية

جدول 4.3

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لـ بعد "صياغة الاستراتيجية"

#	البعد الثاني/ صياغة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الأهمية
1	توضح الاستراتيجية أهداف المنظمة وأنشطتها بصورة دقيقة	3.30	1.124	66.05%	0.000	معنوي	4
2	تستطيع الإدارة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة	3.37	1.134	67.39%	0.000	معنوي	3
3	تقدم الاستراتيجية صورة واضحة للتطوير المطلوب على الاداء في المنظمة.	3.17	1.374	63.36%	0.000	معنوي	5
4	التخطيط الإستراتيجية يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالمنظمة بشأن المصروفات المطلوبة	3.52	1.227	70.42%	0.000	معنوي	1
5	يتم تحديد الاحتياجات المالية في الاستراتيجية المصاغة بشكل دقيق.	3.49	1.206	69.75%	0.000	معنوي	2
الدرجة الكلية		3.37		متوسطة			

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لـ بعد صياغة الاستراتيجية حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.37)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.17-3.52) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي

اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " التخطيط الإستراتيجية يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالمنظمة بشأن المصروفات المطلوبة " بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.227)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " تقدم الاستراتيجية صورة واضحة للتطوير المطلوب على الاداء في المنظمة" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.374).

البعد الثالث/ تنفيذ الاستراتيجية

جدول 4.4

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد تنفيذ الاستراتيجية

#	البعد الثالث/ تنفيذ الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	يتم دعم الموظفين من اجل تحقيق اهداف المنظمة المرسومة تقدم الادارة الدعم الاداري	3.61	1.129	72.10%	0.000	معنوي	3
2	المناسب لتحقيق الاهداف المرسومة.	3.64	1.184	72.77%	0.000	معنوي	2
3	الاهداف المرسومة في الخطة الاستراتيجية قابلة للتحقيق ضمن الموارد المتاحة.	3.41	1.189	68.24%	0.000	معنوي	4
4	يتمتع الموظفون بالمؤهلات المناسبة لتحقيق الاهداف المرسومة.	3.39	1.099	67.90%	0.000	معنوي	5
5	يتم تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالدائرة بالتوافق مع الخطة الاستراتيجية للوزارة.	3.65	1.109	72.94%	0.000	معنوي	1
الدرجة الكلية		3.54		متوسطة			

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعء تنفيذ الاستراتيجية حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.54)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.39-3.65) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " يتم تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالدائرة بالتوافق مع الخطة الاستراتيجية للوزارة" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.109)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " يتمتع الموظفون بالمؤهلات المناسبة لتحقيق الاهداف المرسومة" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.099).

البعد الرابع/ الرقابة الاستراتيجية

جدول 4.5

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء الرقابة الاستراتيجية

#	البعد الرابع/ الرقابة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.68	1.186	73.61 %	0.000	معنوي	1
2	لدى المؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب	3.61	1.151	72.10 %	0.000	معنوي	2
3	تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة	3.43	1.070	68.57 %	0.000	معنوي	4
4	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية والتنفيذية.	3.42	1.183	68.57 %	0.000	معنوي	5
5	تقوم المؤسسة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة	3.53	1.048	70.59 %	0.000	معنوي	3
الدرجة الكلية		3.534		متوسطة			

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعـد الرقابة الاستراتيجية حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.534)، وتراوحـت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.42-3.68) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الـاهمية النسبية هي فقرة "تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.186)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية والتنفيذية" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.183).

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الاداء المؤسسي

يتبين من الجدول 4.6 في الملحق (هـ) ان الدرجة الكلية لمتغير الاداء المؤسسي حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.438)، وتراوحـت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.64-3.17) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الـاهمية النسبية هي فقرة " تمتلك المؤسسة الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.184)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " تستخدم المؤسسة التحليل البيئي كأساس لتحديد اهدافها المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.374).

4.4 التحليل الاولي للبيانات

الغرض من التحليل الاولي للبيانات هو التأكد من مدى ملائمة بيانات الدراسة للطرق الاحصائية التي سوف تستخدمها الدراسة في اختبار فرضيات الدراسة.

للتأكد من ثبات المقياس تم حساب الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة وصلاحيته من خلال اختبار معامل كرومباخ ألفا Chronbach Alpha، حيث تراوحت درجات الثبات لكل فقرة من فقرات المقياس ما بين (0.938-0.965)، وهذه النتيجة توضح أن الاستبانة توضح أن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الثبات وأنها صالحة للاستخدام في البحث العلمي بالإضافة أنه قد تم احتساب قيمة الالتواء والتفرطح Skewness and Kurtosis للبيانات واللذان يدلان على التوزيع الاعتدالي والطبيعي للبيانات المستخدمة، وتشير النتائج إلى عدم وجود أي انحرافات تذكر في البيانات، حيث أن قيمة الالتواء والتفرطح تراوحت ما بين (-2 و +2) وهو المعيار المسموح به من قبل الإحصائيين، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 4.7

قيم كرومباخ ألفا وقيم ال Skewness وال Kurtosis لمتغيرات الدراسة

الاداء المؤسسي	الادارة الاستراتيجية	
0.938	0.956	Chronbach Alpha
-0.661	-0.841	Skewness
-0.346	0.095	Kurtosis

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

4.5 نتائج تحليل بيانات الدراسة

يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3 إلى جزئين رئيسيين وهما:

1. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model: وهو ذلك الجزء من

نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين

المتغيرات المشاهدة (المؤشرات أو الاسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا

يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

2. تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model: وهو النموذج الداخلي الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث انه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات وإشارتها (موجبة أو سالبة).

بناءً على المراحل الأساسية للتحليل الإحصائي من خلال برنامج Smart-PLS3 فإن تحليل البيانات سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد أولاً من أن البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياسي Measurement Model، وثانياً يتم تقييم النموذج الهيكلي Structural Model وذلك من أجل الوصول إلى نتائج الفرضيات وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

4.5.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model)

يقسم تحليل النموذج القياسي Measurement Model إلى قسمين رئيسيين هما:

1. الصدق التقاربي Convergent validity

2. الصدق التمايزي Discriminant validity

تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS3) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس. ويشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه. ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كلا من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس. وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

1. تحليل الصدق التقاربي للمقاييس Convergent validity

يشير الصدق التقاربي Convergent Validity إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه (Hair Jr, Hult, Ringle, and Sarstedt (2016 فإن تقدير

الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي: (A) الاتساق الداخلي - التثبعات Factor Loading،
(B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)، (C) متوسط
التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE).

وفي الجدول توضيحا للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي:

جدول 4.8

معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي

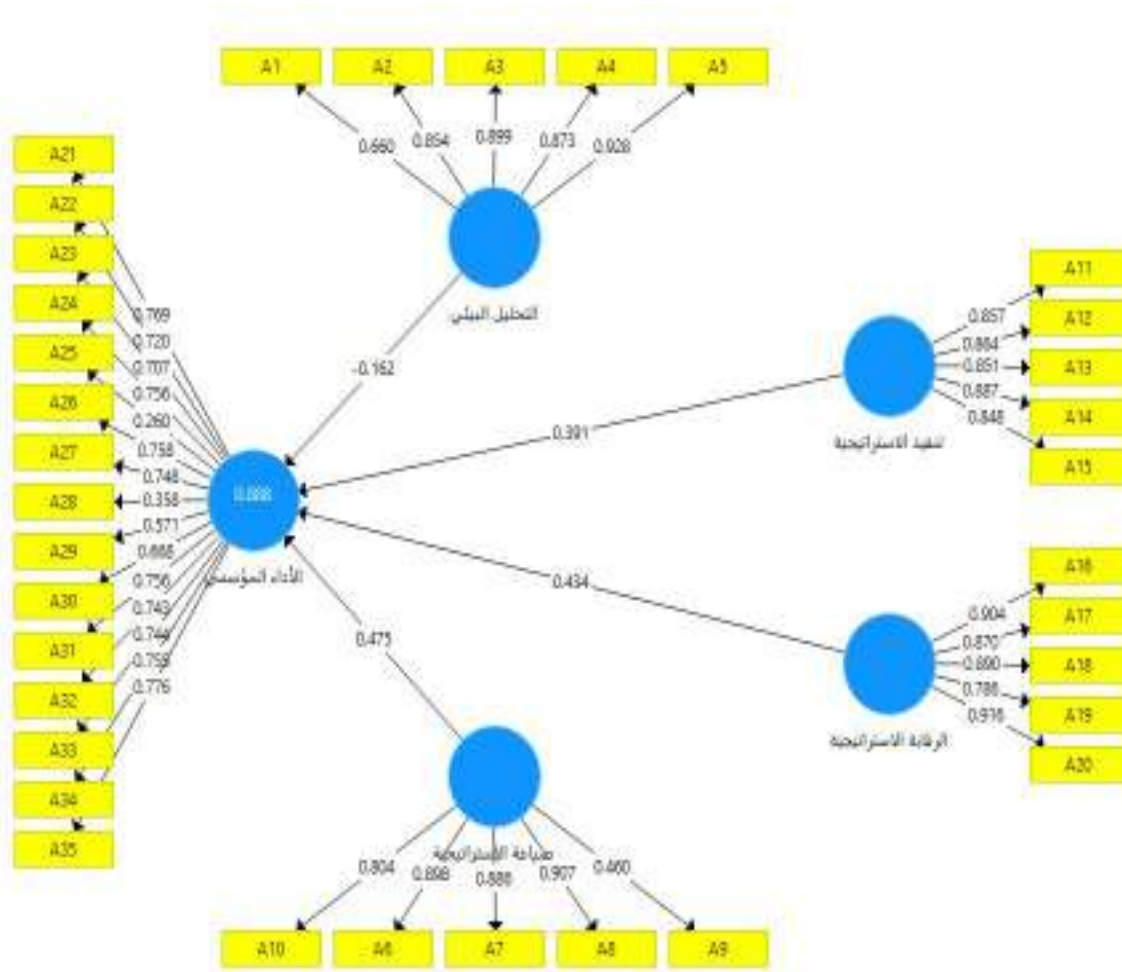
المعايير	القيم المعتمدة
الاتساق الداخلي Factor loading	يجب أن تكون قيمة التثبعات Factor loading لكل الأسئلة أكبر من 0.50 بحسب (Hair Jr et al., 2016).
الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)	يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).
متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	يجب أن تكون قيم التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).
The cross loading matrix	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Hair Jr et al., 2016).
Fornell & Larcker	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Fornell and Larcker, 1982)
HTMT	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات (Henseler et al., 2015).

يظهر الشكل رقم 4.1 نتائج تحليل النموذج القياسي Measurement Model كما أظهرها برنامج

Smart-PLS3.

شكل 4.1

النموذج القياسي ويظهر قيم التثبعات قبل الحذف



المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3

أ. الاتساق الداخلي – التثبعات Factor Loadin

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الابعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير النتائج في الجدول رقم 4.9 في الملحق (هـ) والشكل رقم 4.1 الى قيم تشبعات Factor Loadings العبارات (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.

من خلال الجدول رقم 4.9 في الملحق (هـ) والشكل رقم 4.1، يتبين أن أداة الدراسة اشتملت على 35 سؤال وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي -التشبعات تبين انه يستوجب حذف الفقرة (A9) من متغير صياغة الاستراتيجية والفقرات (A25 و A28) من متغير الاداء المؤسسي، وذلك لان قيمها اقل من 0.50 مما يعني انها غير قادرة على قياس المتغير المقابل لها ولذلك استوجب حذفها، اما باقي المتغيرات فقد كانت قيم التشبعات لها اكبر من 0.50 ولم يتم حذف أي من مؤشراتها فتبقى على ما هي.

ب. ثبات المقياس الموثوقية المركبة. Composite Reliability

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ ويجب أن تكون القيمة الموصى بها 0.7 فما فوق بحسب (Hair Jr et al., 2016). ويمكن توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability في الجدول رقم 4.10 التالي:

جدول 4.10

نتائج الموثوقية المركبة CR

المتغير	الموثوقية المركبة CR
التحليل البيئي	0.927
صياغة الاستراتيجية	0.931
تنفيذ الاستراتيجية	0.935
الرقابة الاستراتيجية	0.942
الاداء المؤسسي	0.937

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3

تشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم أكبر من 0.70 كما في الجدول رقم 4.10 ويمكن القول ان مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي ان مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر عالي وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

ج. متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE)

يعتبر مقياس متوسط التباين المفسر AVE من أشهر المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى النموذج البنائي. ويعرف هذا المقياس بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الأسئلة)، وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر إلى البناء (العامل) يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة AVE التي تقل عن 0.50 إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلاً من التباين المفسر في البناء. وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) فهي كما في الجدول رقم 4.11 التالي:

جدول 4.11

نتائج متوسط التباين المفسر AVE

المتغير	Average Variance Extracted (AVE) متوسط التباين المفسر
التحليل البيئي	0.719
صياغة الاستراتيجية	0.773
تنفيذ الاستراتيجية	0.742
الرقابة الاستراتيجية	0.764
الاداء المؤسسي	0.535

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3

تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول رقم 4.11 فإن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصى به. أي أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق أي أنه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

2. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض أو بمعنى آخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة.

أولاً: فحص التحميل المتقاطع

لكي يتم التأكد من الصدق التمايزي يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في المتغير الكامن الخاص به الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى.

أظهرت نتائج اختبار التحميل المتقاطع في الملحق رقم (ج) أن قيمة عامل التحميل لكل مؤشر إلى المتغيرات الكامنة المرتبطة بها تجاوزت الارتباط مع المتغيرات الأخرى. وبالتالي فإن الصلاحية التمييزية للتدابير المستخدمة في هذه الدراسة قد استوفت الشروط التي تثبت صحة مقاييس الدراسة.

ثانياً: معيار Fornell and Larcker (1981)

حتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار Fornell-Larcker لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة بقيّة المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. الجدول رقم 4.12 في الملحق (هـ) يوضح أنه لا يوجد تداخل بالتالي معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الاسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminant validity فإنه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

ثالثاً: HTMT

معيار HTMT هو المعيار الأكثر الموصى به لتقييم الصدق التمايزي في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (PLS-SEM). يتم من خلالها تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين إذا كانت قيمة HTMT أقل من (0.90). ويوضح الملحق رقم (د) أن قيم ال HTMT لم تتجاوز قيمة (0.90) لذا يمكن الاستنتاج أن الصلاحية التمييزية قد تم تحقيقها بين جميع المتغيرات.

4.5.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة، ولقد تم اختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي، وتتضمن المعايير الأساسية لاختبار النموذج الهيكلي ما يلي:

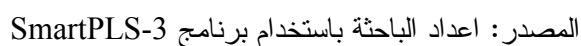
أ. معامل التفسير coefficient of determination (R^2).

ب. حجم التأثير Effect size (f^2).

ج. اختبار الفرضيات (معامل المسار)

الشكل رقم 4.2 يوضح نتائج النموذج الهيكلي بحسب نتائج برنامج Smart-Pls3

النموذج الهيكلي



الجدول رقم 4.13 في الملحق (هـ) يبين القيم الموصى بها علماً لقبول النموذج الهيكلي:

أ. معامل التفسير R^2

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي. بالاعتماد على النموذج القياسي في الشكل رقم 4.1 سابقاً، والجدول رقم 4.14 في الملحق (هـ) يبين نتائج معامل التفسير R^2 :

ب. حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

فيما يتعلق بقيم حجم الأثر f^2 ، يظهر الجدول رقم 4.15 في الملحق (هـ) نتائج حجم الأثر f^2 والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل على تفسير المتغير التابع، ويتبين من نتائج التحليل ان حجم الاثر للمتغير المستقل كبير على المتغيرات التابعة كما هو موضح في الجدول رقم (4.15) في الملحق (هـ).

ج. جودة التنبؤ Q^2

يمثل مقياس جودة التنبؤ Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار (Hair Jr et al., 2016)، الجدول رقم (4.16) في الملحق (هـ) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

يتضح من الجدول (4.16)، بأن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair Jr et al., 2016)، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة.

4.6 اختبار الفرضيات

بعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 ، وجودة التنبؤ تم اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

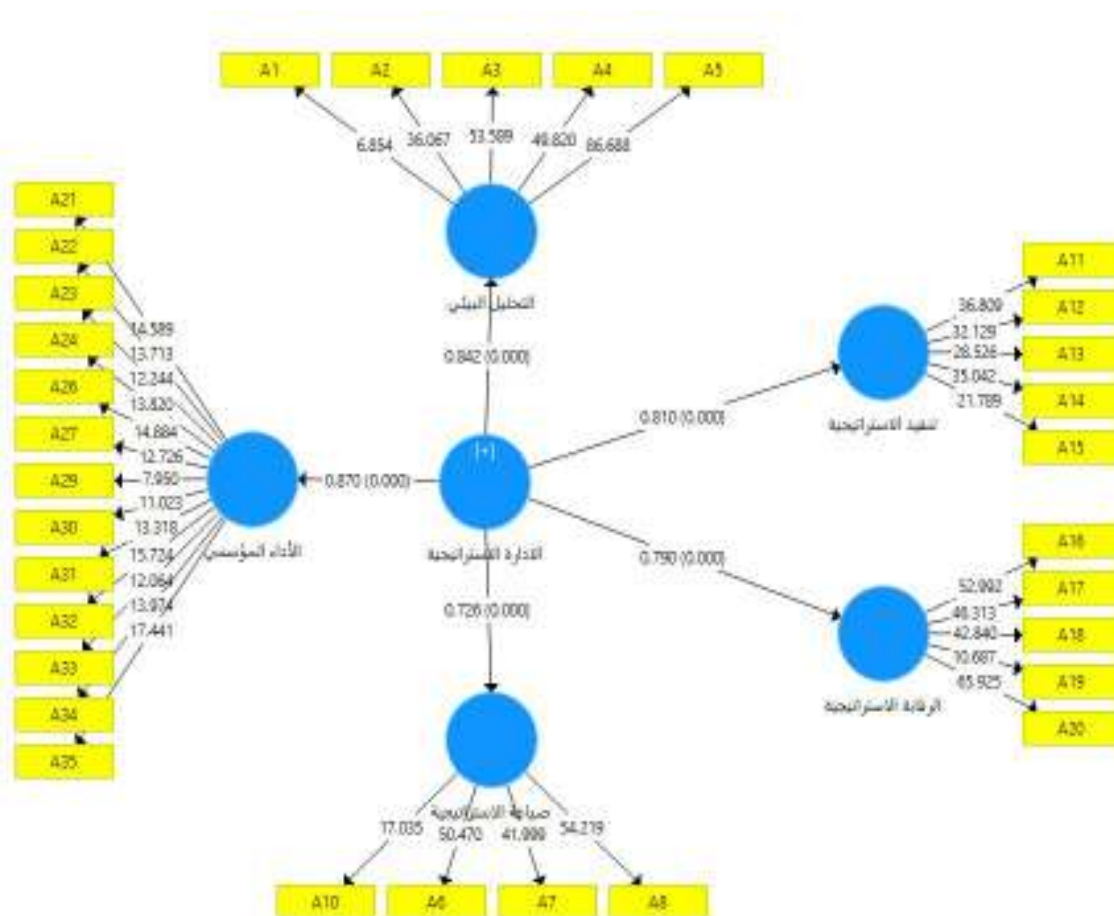
الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية تم اختبار قيم P-value ومعامل المسار كما هو موضح في الشكل رقم 4.3

التالي:

الشكل 4.3

قيم ال P -value ومعامل المسار للفرضية الرئيسية

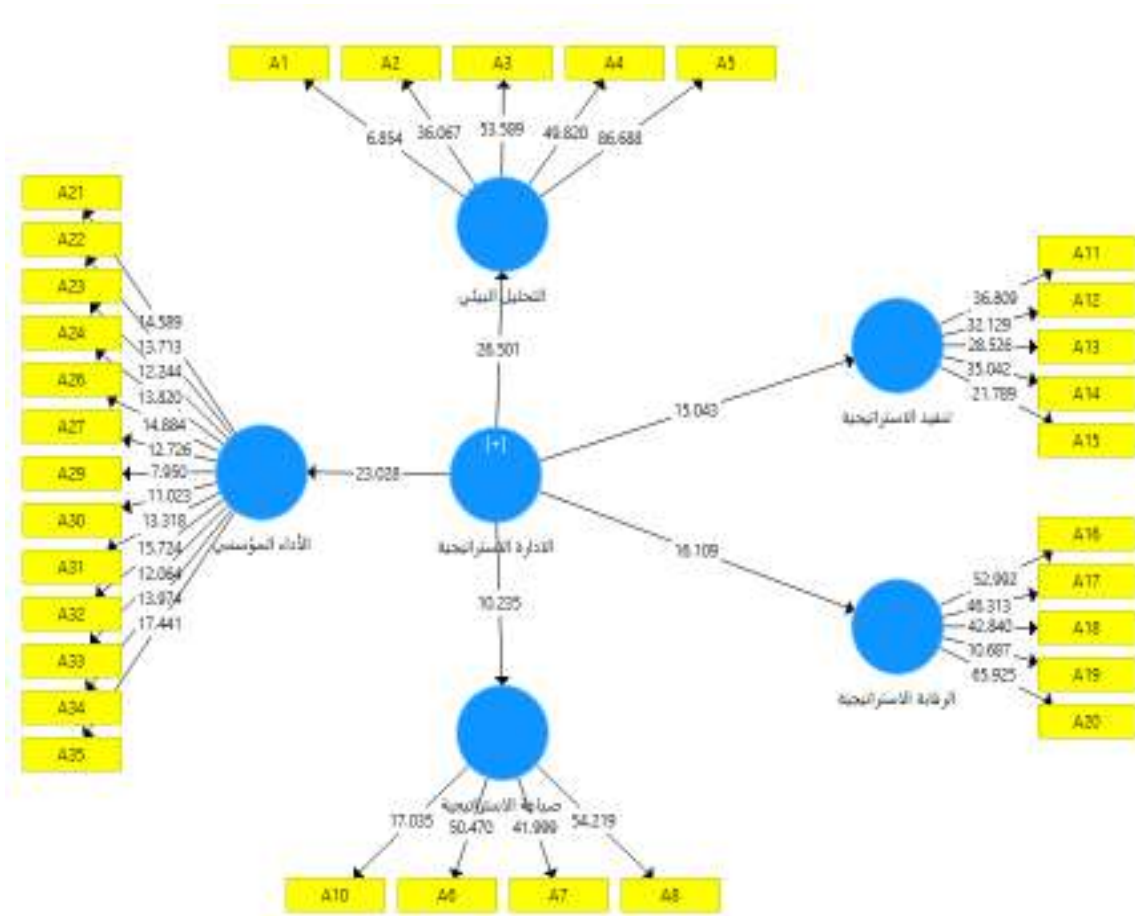


المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3

كما تم اختبار قيم ال T -value للفرضية الرئيسية كما هو موضح في الشكل رقم (4.4) التالي:

شكل 4.4

قيم T -value للفرضية الرئيسية



المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3

وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم 4.17 في الملحق (هـ).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور الادارة الاستراتيجية على الاداء

المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين

يتبين من الجدول رقم 4.17 في الملحق (هـ) والشكل رقم (4.3) والشكل رقم (4.4) ان معامل المسار

بين الادارة الاستراتيجية والاداء المؤسسي (0.870) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq$

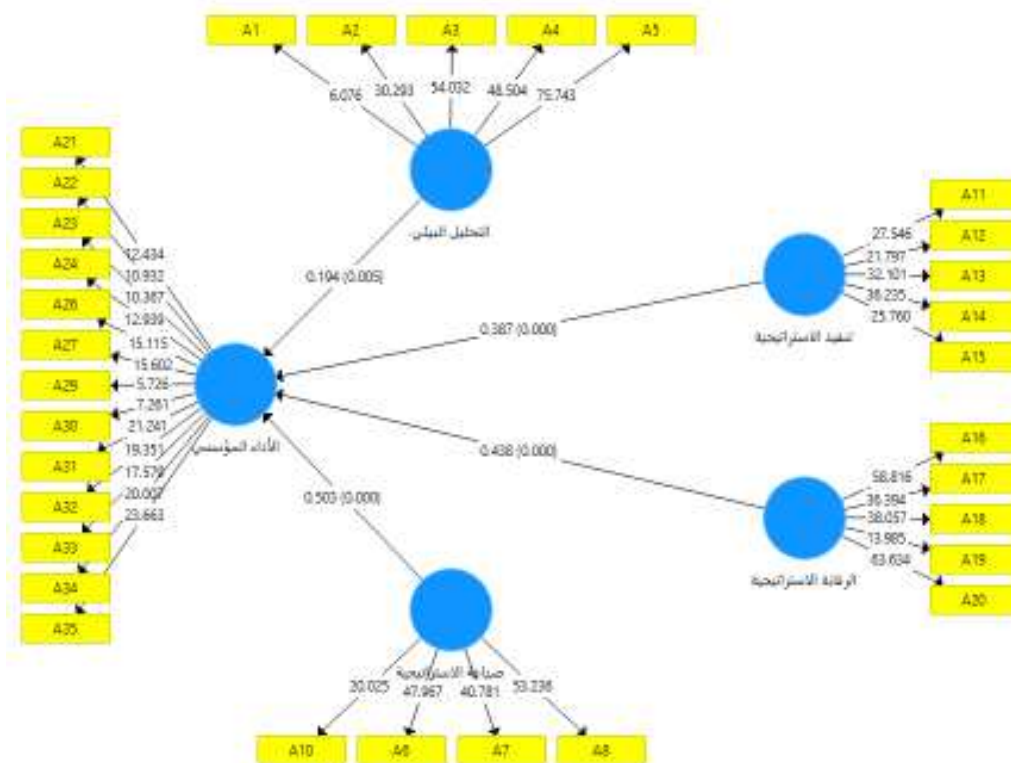
0.05، وان قيمة $t = 23.028 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور الإدارة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

ومن اجل التحقق من الفرضيات الفرعية قامت الدراسة باجراء اختبار المسار وقيم المعنوية لها كما هو موضح في الشكل رقم (4.5) التالي:

شكل 4.5

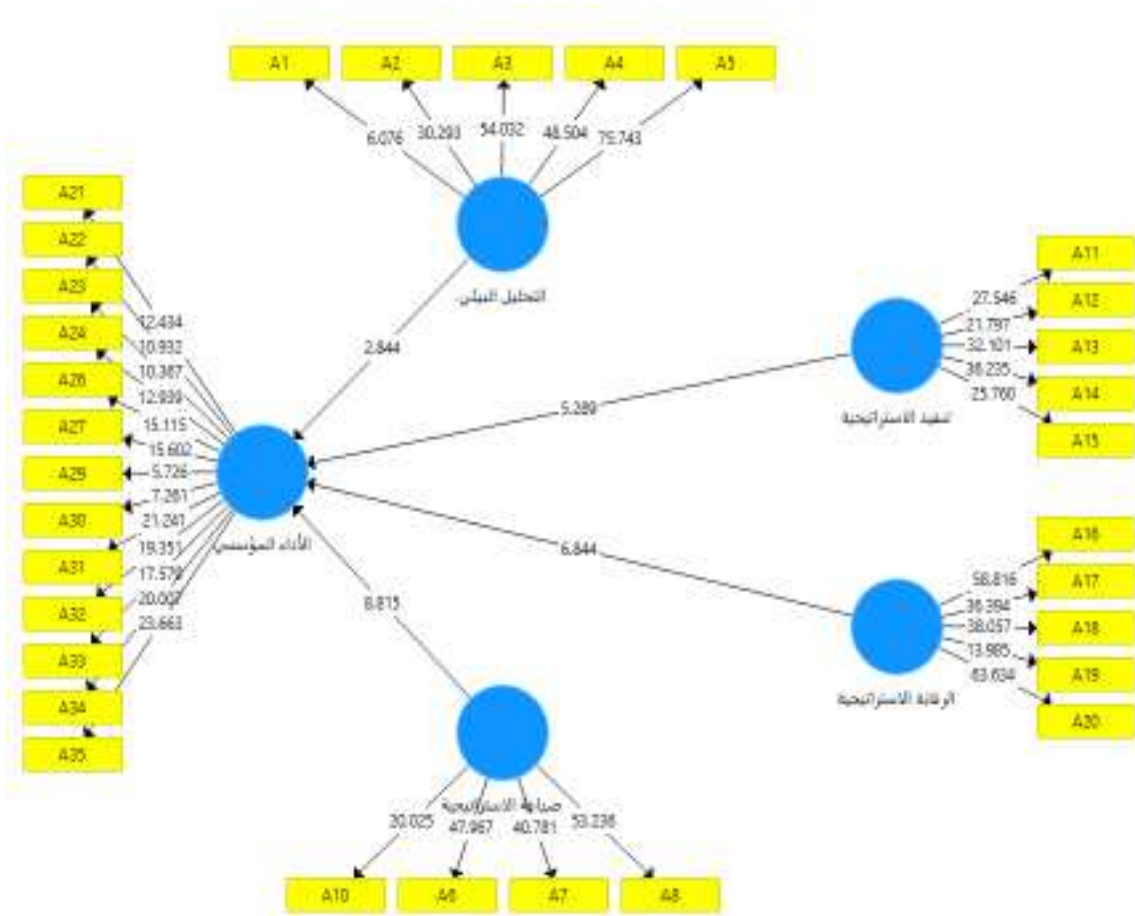
معامل المسار وقيم P للفرضيات الفرعية



وايضا تم اختبار قيم T للفرضيات الفرعية كما هو موضح في الشكل رقم (4.6) التالي:

شكل 4.6

قيم T للفرضيات الفرعية



الفرضية الفرعية الاولى

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتحليل البيئي على الاداء

المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

يتبين من الجدول رقم (4.18) في الملحق (هـ) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل

المسار بين التحليل البيئي والاداء المؤسسي (0.194) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.005 \geq$

0.05، وان قيمة $t = 2.844 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتحليل البيئي على الاداء المؤسسي في الدوائر

الضريبية في فلسطين.

الفرضية الفرعية الثانية

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتحليل البيئي على الاداء

المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

يتبين من الجدول رقم (4.19) في الملحق (هـ) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين صياغة الاستراتيجية والاداء المؤسسي (0.503) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p=0.000$ ، وان قيمة $t=8.815 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لصياغة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

الفرضية الفرعية الثالثة

H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتنفيذ الاستراتيجية على الاداء

المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

يتبين من الجدول رقم (4.20) في الملحق (هـ) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين تنفيذ الاستراتيجية والاداء المؤسسي (0.387) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p=0.000$ ، وان قيمة $t=5.289 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتنفيذ الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

الفرضية الفرعية الرابعة

H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للرقابة الاستراتيجية على الاداء

المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

يتبين من الجدول رقم (4.21) في الملحق (هـ) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل

المسار بين الرقابة الاستراتيجية والاداء المؤسسي (0.438) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000$

≥ 0.05 ، وان قيمة $t = 6.844 \geq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للرقابة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر

الضريبية في فلسطين.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 النتائج

من خلال الدراسة تبين للباحثة النتائج التالية:

1. يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.
2. ان الدرجة الكلية لبعء التحليل البيئي حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.445)، تعمل الادارة على تعزيز نقاط قوتها، وتعمل على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة بالقدر الممكن ضمن الموارد المتاحة ولكن هناك قصور في رصد المهددات والمخاطر المحتملة وإيجاد بدائل لتلك المهددات وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة كل من (كمال وبوقفة، 2017) و(بطاهر ومخفي، 2017) و(عايض وعمر، 2020).
3. ان الدرجة الكلية لبعء صياغة الاستراتيجية حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.37)، حيث وحسب عينة الدراسة تستطيع الادارة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة وان الاستراتيجية الموضوعية تقدم صورة واضحة للتطوير المطلوب على الاداء في المنظمة، وتتوافق هذه النتائج مع المخرجات المتوقعة حسب ما يراها كل من (إبراهيم وجمال، 2018) و(غازي، 2015) و(مصطفى، 2015).
4. ان الدرجة الكلية لبعء تنفيذ الاستراتيجية حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.54)، حيث يتم دعم الموظفين من اجل تحقيق اهداف المنظمة المرسومة، وتقدم الادارة الدعم الإداري المناسب لتحقيق تلك الاهداف، ولكن هناك توافق على ان الاهداف الموضوعية في الخطة الاستراتيجية غير قابلة للتحقيق ضمن الموارد المتاحة، وهذه النتائج تتوافق مع ما هو متوقع عند تنفيذ الاستراتيجية حسب مخرجات دراسة (عبد القادر، 2021) ودراسة (المبروك، 2018) ودراسة (السيد وبيومي وآخرون، 2018).

5. ان الدرجة الكلية لبعء الرقابة الاستراتيجية حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.534)، حيث تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية ولدى المؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب وتقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة، ولكن لا تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية والتنفيذية، وتتوافق هذه النتائج مع مخرجات مرحلة الرقابة الاستراتيجية حسب دراسة كل من (إبراهيم وجلال، 2018) و(غازي، 2015) و(مصطفى، 2015).
6. ان الدرجة الكلية لمتغير الاداء المؤسسي حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.438)، فقد تبين انه يوجد جسم اداري لديه الصلاحيات اللازمة لادارة المؤسسة، وتعمل الادارة على تحديد السياسات وتشرف على تطبيقها، ولكن لا تمتلك الادارة مصادر معلومات حديثة وكافية تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق، ولا يوجد في المؤسسة نظام لادارة مصادر المعلومات، وعلى الرغم من امتلاك المؤسسة الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية فان هناك قصورا في الاداء المؤسسي على المستوى المطلوب والممكن.
7. تمارس الإدارة في الدوائر الضريبية في فلسطين دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
8. لا تستخدم الإدارة في الدوائر الضريبية مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية والتنفيذية.
9. تمتلك الدوائر الضريبية في فلسطين الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية.
10. لا يتم استخدام التحليل البيئي كأساس لتحديد اهداف الدوائر الضريبية المستقبلية.
11. تعمل الادارات في الدوائر الضريبية على تعزيز نقاط قوتها.
12. ايجاد البدائل للمهددات التي ستواجه الدوائر الضريبية مستقبلا لا يتم بالطريقة الصحيحة.
13. يتم تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالدائرة بالتوافق مع الخطة الاستراتيجية للوزارة.

5.2 التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة تقترح الباحثة التوصيات التالية:

1. تطوير دور الرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الدوائر الضريبية في فلسطين بشكل يضمن كفاءة وفعالية التنفيذ.
2. اعداد لوائح بمؤشرات اداء واضحة وطرق قياسها، وذلك من اجل تقييم الاداء المؤسسي بشكل دقيق وشفاف.
3. صياغة الاهداف المستقبلية للدوائر الضريبية بناء على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية لها.
4. ايجاد البدائل للمهدادات التي ستواجه الدوائر الضريبية مستقبلا بالاستعانة بالتحليل البيئي.
5. العمل على امتلاك الدوائر الضريبية في فلسطين المرونة الكافية من اجل التكيف مع المتغيرات الخارجية.

المراجع العلمية

المراجع العربية

1. إبراهيم، العليش محمد الحسن، جلال، سعيد علي محمد، (2018). دور تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء بالتطبيق على شركة ام تي ان يمن. *مجلة الدراسات العليا*، 12(46)، 245-261، جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا.
2. ابن دعجم، هشام اسعد، الهزايمة، احمد صالح، (2020). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4 (2)، 59-70، المركز القومي للبحوث غزة.
3. احمد، محمد مختار إبراهيم ومحمد، هدى علي عبد الواحد، (2019). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4. الأكلبي، عايض شافي. (2018)، دور القيادة الاستراتيجية في دعم الاداء المؤسسي، *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 19(1)، 213-256.
5. برهم، احمد خليل، (2020). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 9 (4)، 1-30، جامعة فلسطين - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.
6. بطاهر، بختة، مخفي، أمينة، (2017). دور تحليل SWAT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات: دراسة ميدانية لمؤسستي متيجي وسونلغار بمستغانم. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*،

(13)، 216-237، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

7. بوشندوقة، حكيم. (2019)، ما واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية على مستوى التعااضدية العامة للامن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر.

8. الديراوي، ايمن حسن، (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 7 (1)، 273-302، جامعة فلسطين- عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.

9. الديراوي، ايمن حسن، (2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات: دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة. مجلة اقتصاديات المال والاعمال، 4 (2)، 118-142.

10. السيد، نادية حسن وبيومي، محمد فتحي احمد ورمضان، صلاح السيد عبده، (2018). تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء التخطيط الاستراتيجي. مجلة المعرفة التربوية، 6 (11)، 221-256، الجمعية المصرية لاصول التربية.

11. عايض، عبداللطيف مصلح محمد، عمر، عمر حسن محمد، (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 13 (44)، 101-126، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

12. عبد القادر، المكاشفي الخضر الطاهر، (2021). اثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة الجفرة. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية

والاجتماعية، (3)، 47-64، مركز بحوث ودراسات حول حوض البحر الأحمر وجامعة الحضارة.

13. علي، مصطفى محمد عبدالله. (2019)، أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع صناعة الأسمت بالتطبيق على شركات الأسمت ولاية نهر النيل في الفترة من 2008م - 2018م، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة شندي، جمهورية السودان.

14. العمري، بندر محمد سالم. (2018). تحليل استراتيجي لمنجزات خطط التنمية الخمسية ورؤية 2030 وعلاقتها بالتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. (اطروحة (دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

15. العنزي، احمد صالح رمضان. (2018). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الخاص وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

16. غازي، علي علي، (2015). الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية ودورها في نجاح الخطة الاستراتيجية. مجلة إدارة الاعمال، (150)، 6-10، جمعية إدارة الاعمال العربية.

17. قفة، محمد شحادة عبدالرحمن. (2018)، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة منشورة، جامعة الاقصى، غزة-فلسطين.

18. كمال، رواينية، بوقفة، وفاء، (2017). أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق: حالة ملبنة ايدوغ عناية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2 (8)، 52-69، جامعة القدس المفتوحة.

19. المبروك، نادية ميلاد محمد، (2018). التخطيط الاستراتيجي للتكلفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 9 (3)، 606-623، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية.
20. المدير، إبراهيم مديرس محمد، (2016). دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير الأداء المصرفي: دراسة ميدانية على المصارف الكويتية الوطنية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 7، 170-200، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية.
21. مشتة، مريم. (2019)، معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة منشورة، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف-الجزائر.
22. مصطفى، محمد كمال، (2015). كيف يتم وضع استراتيجية المنظمة: التخطيط الاستراتيجي. *مجلة إدارة الاعمال*، (151)، 20-27، جمعية إدارة الاعمال العربية.
23. النيل، احمد (2018) الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة ديوان الضرائب، *مجلة الدراسات العليا*، مج11، ع41، ص101-126.
24. وحيش، منى احمد البهي ومعوض، صلاح الدين ابراهيم وحنا، تودري مرقص. (2017)، استخدام مدخل الادارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الادارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر، *مجلة بحوث التربية النوعية*، 17(48)، 1129-150.
25. وزارة المالية (2020)، الاستراتيجية القطاعية لادارة المال العام 2021-2023، مكتب رئيس الوزراء/ الخطة الوطنية للتنمية، دولة فلسطين، 84-95.

1. Amam, A., Jadmiko, M. W., & Harsita, P. A. (2020). Institutional performance of dairy farmers and the impacts on resources. *Agraris: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 6(1), 63-73.
2. Agwu, M. E. (2018). Analysis of the impact of strategic management on the business performance of SMEs in Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-20.
3. Amam, A., Jadmiko, M. W., & Harsita, P. A. (2020). Institutional performance of dairy farmers and the impacts on resources. *Agraris: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 6(1), 63-73.
4. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
5. Beinhocker, E. D. (1997). Strategy at the edge of c Ao. *The McKinsey Quarterly*(1), 25.
6. Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77-94.
7. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd edn. Hillsdale, New Jersey: L. In (2nd edn ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
8. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd edn. Hillsdale.
9. Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications Ed.:* Springer Publishing Company, Incorporated.

10. Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* Ed.: Springer Publishing Company, Incorporated.
11. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
12. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 2020.
13. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
14. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th edn. ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
15. Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
16. Hair, Joseph F., Hult, G., Tomas, M., Ringle, Christian M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
17. Harris, M. L., Gibson, S. G., & McDowell, W. C. (2014). The impact of strategic focus and previous business experience on small business performance. *Journal of Small Business Strategy*, 24(1), 29-44.
18. Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.

19. Ichsan, A., Aji, I., Webliana, K., & Sari, D. (2019). The Analysis of Institutional Performance of The Village Conservation Model in Gunung Rinjani National Park. Paper presented at the IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.
20. Kettunen, J. (2008). A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance. *Quality Assurance in Education*.
21. Kim, H., Jeon, B., Frisina Doetter, L., Tamiya, N., & Hashimoto, H. (2022). Same same but different? Comparing institutional performance in the long-term care systems of Japan and South Korea. *Social Policy & Administration*, 56(1), 148-162.
22. Mansor, M & Tayib, M (2012), " Strategic Planning in Public Organization: The Case of a Tax Administration in a Developing Country ", *Business Management Dynamics*, Vol.1, No.8, Available online www.bmdynamics.com
23. Marshall, E. C., & Spiegelhalter, D. J. (2001). Institutional performance. *Multilevel modelling of health statistics*, 127-142.
24. Modell, S. (2019). Constructing institutional performance: a multi-level framing perspective on performance measurement and management. *Accounting and Business Research*, 49(4), 428-453.
25. Mondal, B., Loganandhan, N., Patil, S. L., Raizada, A., Kumar, S., & Bagdi, G. L. (2020). Institutional performance and participatory paradigms: Comparing two groups of watersheds in semi-arid region of India. *International Soil and Water Conservation Research*, 8(2), 164-172. New Jersey: L (2nd edn ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
26. Polischuk, L. (2013). Institutional performance. In *The Oxford handbook of the Russian economy*.

27. Royer, S. (2013). *Strategic Management and Online Selling: Creating competitive advantage with intangible web goods*: Routledge.
28. Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2010). Treating unobserved heterogeneity in PLS path modeling: a comparison of FIMIX-PLS with different data analysis strategies. *Journal of Applied Statistics*, 37(8), 1299-1318.
29. Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2010). Treating unobserved heterogeneity in PLS path modeling: a comparison of FIMIX-PLS with different data analysis strategies. *Journal of Applied Statistics*, 37(8), 1299-1318.
30. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*: John Wiley & Sons.
31. Sharabati, A. A. A., & Fuqaha, S. J. (2014). The impact of strategic management on the Jordanian pharmaceutical manufacturing organizations' business performance. *International Review of Management and Business Research*, 3(2), 668.
32. Teixeira, G. F. G., & Junior, O. C. (2019). How to make strategic planning for corporate sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421-1431.
33. Thompson Jr, A. A., & STRICKLAND III, A. J. (1978). *Strategic management: Concepts and cases*.
34. Thompson Jr, A. A., & Strickland III, A. J. (1992). *Strategy formulation and implementation: tasks of the general manager*.
35. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.

36. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). Strategic management and business policy (Vol. 55). Boston, MA: pearson.
37. Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. Marketing Bulletin, 24(1), 1-32.

الملاحق

ملحق أ: الاستبانة



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج المنازعات الضريبية

تحية طيبة وبعد:

الموضوع (الاجابة على الاستبانة)

الاستبانة التي لديكم هي أداة البحث لدراسة بعنوان " اثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين" ارجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة ومراعاة الدقة والموضوعية مما سيكون له اثر كبير على اثراء الدراسة ورفع قيمتها.

ونؤكد لكم ان ما تدلون به من معلومات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

شاكرا حسن تعاونكم

إعداد

حسنية يعقوب

إشراف

أ.د طارق الحاج

د. معاذ الاسمر

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية):

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب

1. الجنس:

() ذكر () انثى

2. المؤهل العلمي:

() دبلوم () بكالوريوس () ماجستير فأعلى

3. الخبرة العملية

() اقل من خمس سنوات () 5-10 سنوات () اكثر من 10 سنوات

4. المستوى الوظيفي

() مدير دائرة () رئيس قسم () موظف

المتغير المستقل: الادارة الاستراتيجية

يرجى وضع إشارة (X) أمام ما يناسبك

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
البعد الاول: التحليل البيئي						
					1	تعمل الادارة على تعزيز نقاط قوتها
					2	تعمل الادارة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة
					3	تهتم الادارة بإستثمار الفرص المتاحة لها
					4	تقوم الادارة برصد المهددات والمخاطر المحتملة

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
5	تعمل الادارة لايجاد بدائل للمهدادات التي ستواجهها مستقبلا				
البعد الثاني: صياغة الاستراتيجية					
6	توضح الاستراتيجية أهداف المنظمة وأنشطتها بصورة دقيقة				
7	تستطيع الادارة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة				
8	تقدم الاستراتيجية صورة واضحة للتطوير المطلوب على الاداء في المنظمة.				
9	التخطيط الإستراتيجية يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالمنظمة بشأن المصروفات المطلوبة				
10	يتم تحديد الاحتياجات المالية في الاستراتيجية المصاغة بشكل دقيق.				
البعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية					
11	يتم دعم الموظفين من اجل تحقيق اهداف المنظمة المرسومة.				
12	تقدم الادارة الدعم الاداري المناسب لتحقيق الاهداف المرسومة.				
14	يتمتع الموظفون بالمؤهلات المناسبة لتحقيق الاهداف المرسومة.				
15	يتم تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالدائرة بالتوافق مع الخطة الاستراتيجية للوزارة.				
البعد الرابع: الرقابة الاستراتيجية					
16	تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية				
17	لدى المؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب				

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
19	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الإستراتيجية والتنفيذية.				
20	تقوم المؤسسة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة				

المتغير التابع: الاداء المؤسسي (التخطيط على المدى طول، تعاون الإداريين، البيئة المؤسسية،

عناصر التدخل الخارجي، التطبيق العلمي)

يرجى وضع إشارة (X) أمام ما يناسبك

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
21	يوجد جسم اداري لديه الصلاحيات اللازمة لادارة المؤسسة.				
22	تعمل الادارة على تحديد السياسات وتشرف على تطبيقها.				
23	تمتلك الادارة مصادر معلومات حديثة وكافية تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق.				
24	يوجد في المؤسسة نظام لادارة مصادر المعلومات.				
25	تمتلك المؤسسة الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية.				
26	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في المؤسسة.				
27	تمتلك المؤسسة خطة محدثة لتطوير الموارد البشرية فيها.				
28	تبذل المؤسسة جهودا مدروسة من اجل مراجعة ممارساتها ونظمها بشكل منتظم.				

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
30	تشجع الادارة الاستراتيجية التعاون والعمل الجماعي.				
31	تستخدم المؤسسة التحليل البيئي كأساس لتحديد اهدافها المستقبلية.				
32	تسهم عملية الرقابة الاستراتيجية في تحديد الانحرافات للاداء المؤسسي				
33	يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي وفقا للتغير في استراتيجية وزارة المالية.				
34	يتم التنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها عند تنفيذ الاستراتيجية.				
35	يتم تحديد المهام والواجبات وبالتالي خطوط السلطة والمسؤولية.				

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

ملحق ب: قائمة المحكمين

#	المحكم	الجامعة
1	الدكتور سهير الشوملي	جامعة فلسطين التقنية خضوري
2	الدكتور محمد ابو عمشة	جامعة فلسطين التقنية خضوري
3	الدكتور رائد عريقات	الجامعة العربية الامريكية
4	الدكتور بهاء ابو عواد	جامعة فلسطين التقنية خضوري

ملحق ج: التحميل المتقاطع

الإداء المؤسسي	رقابة	تنفيذ	صياغة	التحليل	
				0.651	A1
				0.856	A2
				0.900	A3
				0.875	A4
				0.930	A5
			0.896		A6
			0.896		A7
			0.913		A8
			0.806		A10
		0.857			A11
		0.863			A12
		0.852			A13
		0.888			A14
		0.849			A15
	0.904				A16
	0.869				A17
	0.889				A18
	0.787				A19
	0.916				A20
0.758					A21
0.709					A22
0.695					A23
0.748					A24
0.756					A26
0.755					A27
0.799					A29
0.646					A30
0.775					A31
0.758					A32
0.752					A33
0.776					A34
0.797					A35

ملحق د: قيم ال HTMT

	التحليل البيئي	الصياغة	التنفيذ	الرقابة	الاداء المؤسسي
التحليل البيئي					
الصياغة	0.434				
التنفيذ	0.481	0.600			
الرقابة	0.698	0.654	0.427		
الاداء المؤسسي	0.741	0.793	0.702	0.581	

ملحق هـ: الجداول

جدول 4.6

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية للاداء المؤسسي

#	الاداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	يوجد جسم اداري لديه الصلاحيات اللازمة لادارة المؤسسة.	3.48	1.096	69.58 %	0.000	معنوي	6
2	تعمل الادارة على تحديد السياسات وتشرف على تطبيقها.	3.52	1.227	70.42 %	0.000	معنوي	3
3	تمتلك الادارة مصادر معلومات حديثة وكافية تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق.	3.49	1.206	69.75 %	0.000	معنوي	5
4	يوجد في المؤسسة نظام لادارة مصادر المعلومات.	3.41	1.189	68.24 %	0.000	معنوي	11
5	تمتلك المؤسسة الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية.	3.64	1.184	72.77 %	0.000	معنوي	1
6	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في المؤسسة.	3.61	1.129	72.10 %	0.000	معنوي	2
7	تمتلك المؤسسة خطة محدثة لتطوير الموارد البشرية فيها.	3.39	1.099	67.90 %	0.000	معنوي	12

#	الاداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الأهمية
8	تبذل المؤسسة جهودا مدروسة من اجل مراجعة ممارساتها ونظمها بشكل منتظم.	3.41	1.224	68.24 %	0.000	معنوي	10
9	تسهم الادارة الاستراتيجية في تحسين بيئة العمل التنظيمي.	3.45	1.133	69.08 %	0.000	معنوي	8
10	تشجع الادارة الاستراتيجية التعاون والعمل الجماعي.	3.47	1.088	69.41 %	0.000	معنوي	7
11	تستخدم المؤسسة التحليل البيئي كأساس لتحديد اهدافها المستقبلية.	3.17	1.374	63.36 %	0.000	معنوي	15
12	تسهم عملية الرقابة الاستراتيجية في تحديد الانحرافات لاداء المؤسسي	3.44	1.198	68.74 %	0.000	معنوي	9
13	يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي وفقا للتغير في استراتيجية وزارة المالية.	3.49	1.156	69.75 %	0.000	معنوي	4
14	يتم التنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها عند تنفيذ الاستراتيجية.	3.22	1.222	64.37 %	0.000	معنوي	14
15	يتم تحديد المهام والواجبات وبالتالي خطوط السلطة والمسؤولية.	3.38	1.179	67.56 %	0.000	معنوي	13
الدرجة الكلية		3.438			متوسطة		

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

جدول 4.9

نتائج تشييعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة قبل الحذف

المتغير	الرمز	الفقرة	التشيع
التحليل البيئي	A1	تعمل الادارة على تعزيز نقاط قوتها	0.660
	A2	تعمل الادارة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة	0.854
	A3	تهتم الادارة بإستثمار الفرص المتاحة لها	0.899
	A4	تقوم الادارة برصد المهددات والمخاطر المحتملة	0.873
	A5	تعمل الادارة لايجاد بدائل للمهددات التي ستواجهها مستقبلا	0.928
	A6	توضح الاستراتيجية أهداف المنظمة وأنشطتها بصورة دقيقة	0.898
صياغة الاستراتيجية	A7	تستطيع الادارة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة	0.886
	A8	تقدم الاستراتيجية صورة واضحة للتطوير المطلوب على الاداء في المنظمة.	0.907
	A9	التخطيط الإستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالمنظمة بشأن المصروفات المطلوبة	0.460
	A10	يتم تحديد الاحتياجات المالية في الاستراتيجية المصاغة بشكل دقيق.	0.804
تنفيذ الاستراتيجية	A11	يتم دعم الموظفين من أجل تحقيق اهداف المنظمة المرسومة.	0.857
	A12	تقدم الادارة الدعم الاداري المناسب لتحقيق الاهداف المرسومة.	0.864
	A13	الاهداف المرسومة في الخطة الاستراتيجية قابلة للتحقيق ضمن الموارد المتاحة.	0.851
	A14	يتمتع الموظفين بالمؤهلات المناسبة لتحقيق الاهداف المرسومة.	0.887
الرقابة الاستراتيجية	A15	يتم تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالدائرة بالتوافق مع الخطة الاستراتيجية للوزارة.	0.848
	A16	تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.904
	A17	لدى المؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب	0.870
	A18	تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة	0.890

0.786	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الاستراتيجية والتنفيذية.	A19
0.916	تقوم المؤسسة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة	A20
0.769	يوجد جسم اداري لديه الصلاحيات اللازمة لادارة المؤسسة.	A21
0.720	تعمل الادارة على تحديد السياسات وتشرف على تطبيقها.	A22
0.707	تمتلك الادارة مصادر معلومات حديثة وكافية تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق.	A23
0.756	يوجد في المؤسسة نظام لادارة مصادر المعلومات.	A24
0.260	تمتلك المؤسسة الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية.	A25
0.758	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في المؤسسة.	A26
0.748	تمتلك المؤسسة خطة محدثة لتطوير الموارد البشرية فيها.	A27
0.358	تبذل المؤسسة جهودا مدروسة من اجل مراجعة ممارساتها ونظمها بشكل منتظم.	A28
0.571	تسهم الادارة الاستراتيجية في تحسين بيئة العمل التنظيمي.	A29
0.668	تشجع الادارة الاستراتيجية التعاون والعمل الجماعي.	A30
0.756	تستخدم المؤسسة التحليل البيئي كأساس لتحديد اهدافها المستقبلية.	A31
0.743	تسهم عملية الرقابة الاستراتيجية في تحديد الانحرافات للاداء المؤسسي	A32
0.744	يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي وفقا للتغير في استراتيجية وزارة المالية.	A33
0.755	يتم التنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها عند تنفيذ الاستراتيجية.	A34
0.776	يتم تحديد المهام والواجبات وبالتالي خطوط السلطة والمسؤولية.	A35

الاداء المؤسسي

المصدر : اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3

جدول 4.12

نتائج الصدق التمايزي

التحليل البيئي	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	الرقابة الاستراتيجية	الاداء المؤسسي
التحليل البيئي	0.874			
صياغة الاستراتيجية	0.776	0.732		
تنفيذ الاستراتيجية	0.739	0.712	0.734	
الرقابة الاستراتيجية	0.781	0.724	0.721	0.701
الاداء المؤسسي	0.713	0.709	0.711	0.622

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3

جدول 4.13

معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) *Structural Model*

المعايير	الوصف
	بحسب (Cohen 1988) فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون كما يلي:
	- لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $R^2 > 0.02$ - معامل التفسير R^2 - صغيرة في حال كانت $0.02 < R^2 \leq 0.12$ - متوسطة في حال كانت $0.12 < R^2 \leq 0.25$ - كبيرة في حال كانت $R^2 \geq 0.25$
	بحسب (Hair, Ringle, and Sarstedt 2013) فإن قيمة حجم الأثر f^2 تكون كما يلي:
حجم الأثر f^2	- لا يوجد حجم أثر في حال كانت $f^2 > 0.02$ - صغيرة في حال كانت $0.02 < f^2 \leq 0.15$ - متوسطة في حال كانت $0.15 < f^2 \leq 0.35$ - كبيرة في حال كانت $f^2 \geq 0.35$
	يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملائمة والقيمة المستخدمة عادة
فحص معامل المسار	كما يلي:
باستخدام Boot	عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65
Strapping	عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96
	عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59 بحسب (Hair et al. 2013)

جدول 4.14

نتائج معامل التفسير R^2

المتغير	الاداء المؤسسي
0.898	0.893

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3

جدول 4.15

نتائج حجم الأثر f^2

المتغير	الاداء المؤسسي
التحليل البيئي	0.236
صياغة الاستراتيجية	0.774
تنفيذ الاستراتيجية	0.596
الرقابة الاستراتيجية	0.367

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3

جدول 4.16

جودة التنبؤ Q^2 .

Q ²	MAE	RMSE	الاداء المؤسسي
0.875	0.266	0.363	

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3

جدول 4.17

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

الرقم	الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	النتيجة
H1	الادارة الاستراتيجية ← الاداء المؤسسي	0.870	0.868	0.038	23.028	0.000	معنوية

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3 * معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) ** معنوية عند ($\alpha \geq 0.05$)

جدول 4.18

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

الرقم	الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	النتيجة
H1.1	التحليل البيئي ← الاداء المؤسسي	0.194	0.194	0.068	2.844	0.005	معنوية

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3 * معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) ** معنوية عند ($\alpha \geq 0.05$)

جدول 4.19

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الرقم	الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	النتيجة
H1.2	صياغة الاستراتيجية ← الاداء المؤسسي	0.503	0.509	0.057	8.815	0.000	معنوية

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3 * معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) ** معنوية عند ($\alpha \geq 0.05$)

جدول 4.20

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الرقم	الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	النتيجة
H1.3	تنفيذ الاستراتيجية ← الاداء المؤسسي	0.387	0.380	0.073	5.289	0.000	معنوية

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3 * معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) ** معنوية عند ($\alpha \geq 0.05$)

جدول 4.21

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الرقم	الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	النتيجة
H1.4	الرقابة الاستراتيجية ← الاداء المؤسسي	0.438	0.440	0.064	6.844	0.000	معنوية

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-3 * معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) ** معنوية عند ($0.05 \geq \alpha$)



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INSTITUTIONAL PERFORMANCE OF TAX DEPARTMENTS IN PALESTINE

**By
Husniyeh Yacoub Ahmad Yacoub**

**Supervisors
Prof. Tareq Alhaj
Dr. Mu'ath Asmer**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master in Tax Disputes, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National
University, Nablus, Palestine.
2022**

IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INSTITUTIONAL PERFORMANCE OF TAX DEPARTMENTS IN PALESTINE

By
HusniyehYacoub Ahmad Yacoub
Supervisors
Prof. Tareq Alhaj
Dr. Mu'ath Asmer

Abstract

The tax departments in Palestine, like other public sector departments and institutions, have made serious endeavors to raise their performance. They have explored ways and avenues in order to stream line their performance. Against this backdrop, the researcher has sought to find out if strategic management had an impact on institutional performance of tax departments in Palestine. The researcher has found dearth of studies on strategic management at tax departments which tie them with improvement of institution performance level. The researcher specifically tried to identify the impact of four strategic management dimensions (environmental analysis, strategy wording, strategy implementation and strategic control) on the institutional performance of tax departments. To these two ends, the researcher used the analytical descriptive method. To test the study hypotheses, She used Smart-PL53 program. The employees (N=246) in the West Bank tax departments were the population of the study. The study participants were 180.

After analysis of data, it was found that the strategic management dimensions had an impact on tax departments' institutional performance. It was also found that the tax department administrations played a supervisory role in the strategic plan implementation. It was also found that the tax department administrations didn't use clear performance indicators to supervise implementation of their strategic and executive plans.

Based on the study findings, the researcher recommends enhancing the role of the tax departments in implementing the strategic plans to guarantee efficient and effective implementation. She also recommends preparation of clear list of performance indicators accurately and transparently. She also suggests the wording of tax departments' future goals based on an in-depth analysis of external and internal environments. That is to find alternatives to challenges that would face these

departments in the future. This is in addition to using environmental analysis and making tax departments enjoy enough flexibility to adapt to external changes.

Keywords: Strategic management; environmental analysis; strategy wording; strategy implementation; strategic control; institutional performance.