



تم استلام البحث في يوليو 2025  
وقبل للنشر في أكتوبر 2025  
وتم نشره إلكترونياً في أكتوبر 2025  
(معرف الوثائق الرقمي):

<https://doi.org/10.64190/abj.1.1.2026.3>

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 (CC-BY-NC).



# التوافق الاستراتيجي بين التوجهات والأنشطة المنشورة: دراسة تحليلية على مؤسسة ائتلاف أمان في فلسطين

د. أديب سالم مسعود الأغا<sup>(\*)</sup>  
جامعة الأقصى، غزة - فلسطين

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى التوافق بين التوجه الاستراتيجي المعلن لمؤسسة «ائتلاف أمان» والأنشطة التنفيذية المنشورة فعلياً، وذلك عبر تحليل أربعة أبعاد رئيسية: الابتكار، الريادة، التركيز على المستفيدين، والاستجابة البيئية. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً تحليل المضامين المؤسسية للوثائق الرسمية والأنشطة المعلنة، مع تطبيق نموذج (Resource-Product-Market) لقياس مؤشر التوافق الاستراتيجي (SAI).

شمل مجتمع الدراسة الوثائق المنشورة على الموقع الرسمي للمؤسسة، وتم تحليل مؤشرات التوافق بناءً على الأبعاد المذكورة. أظهرت النتائج أن مؤسسة «أمان» تُترجم توجهاتها إلى أنشطة ذات انسجام وظيفي مرتفع، إذ تراوحت مؤشرات SAI بين (0.77-0.82)، مما يعكس تكاملاً فعلياً بين الرؤية والبرامج المنفذة. وتجلت ملامح الابتكار في أدوات الرقابة الرقمية والصحافة الاستقصائية، بينما ظهرت الريادة عبر المبادرات الإصلاحية وأوراق تعديل السياسات العامة، في حين تجسد التركيز على المستفيدين في التدريبات المجتمعية والمنتديات الحوارية، وأبرزت الاستجابة البيئية مرونة المؤسسة في تكيف خطتها وبرامجها وفق المتغيرات الوطنية.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أبرزها: تعزيز أدوات قياس الأثر الرقمي للأنشطة، تأسيس أوراق الموقف ضمن سياسات تشريعية، تطوير إطار للاستجابة البيئية المؤسسية، وتفعيل تحليل دوري لاحتياجات الجمهور. تسهم هذه الدراسة في بناء نموذج تطبيقي لدمج التوجه الاستراتيجي بالممارسة المؤسسية، وتُقدم مدخلاً لتطوير أدوات القياس داخل السياق الرقابي الفلسطيني.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي المعلن، التوافق الاستراتيجي، الأنشطة المنشورة.

## المقدمة

تُعد مؤسسات الرقابة المدنية من أبرز أدوات تعزيز الشفافية والمساءلة في المجتمعات المعاصرة، لا سيما في البيئات التي تشهد تحديات سياسية واقتصادية معقدة (Transparency International, 2023; UNDP, 2015). وفي حالة فلسطين، برزت مؤسسة «أمان»

المؤلف المُراسل: د. أديب سالم مسعود الأغا: أستاذ مشارك في الإدارة العامة، قسم الإدارة، كلية الإدارة والمالية، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين. [as.elagha@alaqsa.edu.ps](mailto:as.elagha@alaqsa.edu.ps), <https://orcid.org/0000-0002-4209-3909>

الاقتباس: الأغا، أديب سالم مسعود. (2026). التوافق الاستراتيجي بين التوجهات والأنشطة المنشورة: دراسة تحليلية على مؤسسة ائتلاف أمان في فلسطين. *ARADO Business Journal*, 15. 1(1)، 30-1. <https://doi.org/10.64190/abj.1.1.2026.3>

كإحدى المبادرات المدنية الرائدة التي تسعى إلى ترسيخ مفاهيم النزاهة ومكافحة الفساد من خلال أدوات رقابية مستقلة (AMAN Coalition, 2000).

تتناول هذه الدراسة تجربة مؤسسة «أمان» بوصفها نموذجًا رقابيًا مدنيًا في المجتمع الفلسطيني، وتسعى إلى تحليل أدوارها الاستراتيجية، ومدى قدرتها على التأثير في السياسات العامة، وتعزيز ثقافة المساءلة المجتمعية (ESCWA, 2021; World Bank, 2015).

وتنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم ديناميكيات العمل الرقابي في بيئة تنسم بالتعقيد المؤسسي، والضغط السياسي، والتحديات التنموية، حيث يُمكن أن تسهم نتائجها وتوصياتها في التنبيه إلى أهمية التوافق الاستراتيجي بين ما يُنشر من توجهات استراتيجية والأنشطة الفعلية بما يعزز مبدأ الشفافية وجدية الخطاب الاستراتيجي المنشور.

### الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

يقوم الباحث من خلال استعراضه للإطار النظري للدراسة بتعميق المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة وأبعادها من خلال إجراء مراجعات دقيقة للدراسات السابقة، واستنتاج الدلالات المعرفية اللازمة لبناء زخم معرفي واسع، من أجل تمهيد أرضية راسخة لبناء النماذج التحليلية، والتوصل إلى استنتاجات علمية تساعد في إجابات وافية على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

قام الباحث بتحديد الأبعاد من خلال بناء مصفوفة تُظهر حضور الأبعاد الاستراتيجية في الدراسات السابقة، ولأجل ذلك، تم تتبع ظهور كل بُعد على حدة داخل الدراسات الثماني المعتمدة، بغرض استخلاص أكثرها تكرارًا وتبرير توظيفها في تحليل الأنشطة المنشورة لدى مؤسسة أمان.

يُظهر الجدول رقم (1) حضور كل بُعد في الدراسات السابقة، ويكشف الأبعاد الأكثر شيوعًا التي ستُستخدم في بناء النموذج التحليلي.

#### الجدول رقم (1)

##### مصفوفة تكرار الأبعاد الاستراتيجية حسب الدراسات

المرجع (سنة النشر)	الدراسة التي	الابتكار	المستفيد	الاستراتيجية البنية	التكنولوجيا	المنافسة	القيمة والزمنية
الضالعين (2017)	1	x	x	x	x	x	✓
Anekwe et al. (2020)	2	✓	✓	x	x	✓	x
Al-Jarjari (2021)	3	✓	✓	✓	x	x	x
الشمري والجبوري (2022)	4	✓	✓	✓	x	x	x
السيد وآخرون (2023)	5	x	✓	✓	✓	✓	x
عبد الوهاب وآخرون (2024)	6	x	x	✓	✓	✓	x
Ajjawi et al. (2024)	7	x	x	x	✓ (ضمنيًا)	x	x
Löffelholz et al. (2024)	8	x	x	x	✓ (ضمنيًا)	x	x

## إجمالي مرات التكرار لكل بُعد استراتيجي

البُعد الاستراتيجي	عدد مرات ظهوره
الابتكار (Innovation)	4 مرات
المستفيد (Customer Focus)	4 مرات
الريادة (Entrepreneurship)	3 مرات
الاستجابة البيئية (Environmental)	3 مرات (بما في ذلك الضمني)
التكنولوجيا (Technology)	2 مرات
المنافسة (Competitor)	2 مرات
القيم والرؤية (Symbolic Orientation)	1 مرة فقط

يشير الجدول رقم (1) إلى أن أكثر الأبعاد حضوراً وتكراراً في الدراسات التطبيقية والنظرية هي: الابتكار، والريادة، والتركيز على المستفيد، والاستجابة البيئية.

وقد لاحظ الباحث أن هذه الأبعاد تنعكس بوضوح في الأنشطة المنشورة لدى مؤسسة ائتلاف أمان ضمن الأبعاد المختارة التالية:

- الابتكار: يتجلى في أدوات الرقابة المجتمعية الرقمية والصحافة الاستقصائية.
- الريادة: تظهر في طرح أوراق الموقف والمطالبة بتعديل السياسات العامة.
- التركيز على المستفيدين: واضح في التدريبات المجتمعية ومنتديات المساءلة.
- الاستجابة البيئية: تجسد في مرونة الخطاب المؤسسي وفق التطورات الوطنية.

## أولاً - مؤسسة ائتلاف أمان: نبذة تعريفية (أمان، 2025، الموقع الرسمي)

تأسست مؤسسة «ائتلاف أمان»، عام 2000، وتُعد من أبرز المؤسسات الفلسطينية المختصة بمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في إدارة المال والشأن العام. وقد انضمت عام 2006 إلى «منظمة الشفافية الدولية» كفرع معتمد، مما عزز موقعها الرقابي على المستويين المحلي والدولي. كما واجهت المؤسسة تحديات عدة، من بينها غياب الإرادة السياسية، وتعطّل التشريعات، واستمرار عقبات الاحتلال، إلا أنها أثبتت حضوراً فاعلاً في الأداء الرقابي الفلسطيني.

تنطلق المؤسسة من رؤية تؤمن بمجتمع خالٍ من الفساد، وتسعى ضمن رسالتها إلى تعبئة الجهود المجتمعية لصالح الشفافية والمساءلة، مرتكزة على قيم كالعَدالة، والاستقلالية، والنزاهة. وتتمثل أهدافها الاستراتيجية في ترسيخ الرقابة العامة، وإخضاع المسؤولين للمساءلة، وبناء شراكات وطنية، وتطوير أدوات الإصلاح. ومن بين إنجازاتها إطلاق مؤشر النزاهة المحلي، وتنظيم يوم المساءلة الوطني، وتأسيس مدرسة النزاهة، ومنح جوائز رقابية، وإصدار تقارير نقدية للموازنات العامة.

وبالنظر إلى مكانة «أمان» ودورها الحيوي في حماية المال العام وتفعيل الرقابة المجتمعية، فإن تناولها بالبحث يُعد استجابة أخلاقية لمعالجة أحد أخطر التحديات البنيوية التي تواجه الإنسان الفلسطيني في كفاحه من أجل العدالة والكرامة المؤسسية.

نستنتج مما سبق أن مؤسسة «ائتلاف أمان» تمثل ركيزة بنيوية في تشكيل الوعي الرقابي الفلسطيني، حيث تجسد نموذجاً مجتمعياً حيويًا يُعزز دور المواطن في مساءلة السلطة التنفيذية، وتُرسّخ ثقافة الشفافية والمحاسبة بوصفها قيمًا وظيفية ومجتمعية. وفي ظل تعقيدات البيئة الفلسطينية وتقلص المسارات الرقابية الرسمية، يُعبّر وجود مؤسسة أمان عن حاجة حيوية لإنشاء بنية مدنية تراقب المال العام وتُدافع عن الحق في المعرفة والمساءلة.

وبناءً عليه، يُعد اختيار مؤسسة أمان كمجتمع بحثي لهذه الدراسة مبرراً إنسانياً، يُسهم في فهم عمق التفاعل بين التوجهات النظرية والأنشطة المؤسسية الفعلية، ويُعزز من إمكانية تطوير أدوات قياس تُخاطب الواقع الفلسطيني بمكوناته الإدارية والاجتماعية.

### ثانياً - مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يُعرّف التوجه الاستراتيجي بأنه «تحديد الاتجاه العام الذي تسير عليه المنظمة، والذي يُعبّر عن رؤيتها المستقبلية، ويوجّه قراراتها نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية وتوظيف الموارد الداخلية بكفاءة» (بني حماد، 2022)، وكما أشار العفاد (2022)، يُفهم التوجه الاستراتيجي ضمناً بوصفه عملية حيوية تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق أهدافها طويلة المدى، من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ثم صياغة وتنفيذ استراتيجيات مناسبة تُعزز قدرتها على التكيف وصنع القرارات الفعالة في بيئة تنافسية ديناميكية، كما أكد (Stacpoole-Kenny 2021)، أن التوجه الاستراتيجي بوصفه عملية تحدد الاتجاه العام للمؤسسة على المدى الطويل، وتسعى إلى مواءمة الموارد مع البيانات المتغيرة وتوقعات أصحاب المصلحة، بما يُعزز قدرتها على تحقيق أهداف بعيدة المدى في سياق ديناميكي متعدد المتغيرات.

ومن هنا يرتبط التوجه الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالتوافق المؤسسي، إذ يُعزز قدرة المنظمة على المواءمة بين مواردها ورؤيتها وبين متطلبات البيئة، مما ينعكس على جودة الإنجازات، ومن أبرز تلك الفوائد نوردتها في جدول (2) كما يلي:

### جدول رقم (2)

#### الفوائد الاستراتيجية للتوجهات الاستراتيجية

دورها في تعزيز التوافق التنظيمي	الفائدة الاستراتيجية
يدعم اتساق القرارات مع الرؤية والرسالة	وضوح التوجه المؤسسي
يمكن المنظمة من تعديل استراتيجياتها حسب التغيرات الخارجية	تعزيز المرونة البيئية
يُقوّي شرعية المؤسسة ويُعمّق تفاعلها المجتمعي	تحسين علاقة المؤسسة بالمستفيدين
يُحفّز تبني حلول جديدة لمشكلات تنظيمية قائمة	ترسيخ ثقافة الابتكار
يُمكن المؤسسة من التأثير في السياسات العامة من موقع المبادرة	قيادة الحراك المؤسسي

المصدر: (Ajjawi et al., 2023; Löffelholz et al., 2014) الشمري والجبوري، (2022)

### ثالثاً - الأبعاد الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة الحالية

استند الباحث إلى مراجعة الأدبيات لاختيار أربعة أبعاد تكررت في أغلب الدراسات، وتجسّدت ضمناً في أنشطة مؤسسة «ائتلاف أمان»، وهي:

- 1- الريادة: حيث يعكس مفهوم الريادة اصطلاحياً قدرة المؤسسة على قيادة التغيير، وتبني ملفات حساسة، واتخاذ مواقف استراتيجية جريئة (Anekwe et al., 2020; (Al-Jarjari, 2021).
- 2- الابتكار: يشير مفهوم الابتكار اصطلاحياً إلى تبني المؤسسة لأساليب وأفكار غير تقليدية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، (الشمري والجبوري، 2022؛ السيد وآخرون، 2023).
- 3- الاستجابة البيئية: تعبر الاستجابة البيئية عن قدرة المؤسسة على التفاعل مع السياقات المتغيرة، وتكييف أنشطتها وخطابها وفقاً للبيئة التنظيمية (Ajjawi et al., 2023; (Al-Jarjari, 2021).
- 4- التركيز على المستفيدين: يقيس هذا البُعد مدى اهتمام المؤسسة بتلبية احتياجات الفئات المستهدفة، وتخصيص أنشطتها لخدمة الجمهور (عبد الوهاب وآخرون، 2024؛ السيد وآخرون، 2023).

#### رابعاً - التعريف الإجرائي للتوجه الاستراتيجي (في مجتمع الدراسة)

يُعرّف الباحث التوجه الاستراتيجي تعريفاً إجرائياً بأنه: الأنماط التطبيقية والرؤى الفكرية التي تجسدها مؤسسة «ائتلاف أمان» الفلسطينية من خلال أنشطتها المنشورة، والتي تعكس مستويات الريادة، والابتكار، والاستجابة للبيئة المحيطة، والتركيز على المستفيد. ويُحلل الباحث مضمون هذه الأنشطة وفق منهجية المحتوى النوعي، بوصفها تمثل مكونات المتغير المستقل في هذه الدراسة.

#### خامساً - الدراسات السابقة

شهدت أدبيات الإدارة الاستراتيجية تطوراً واضحاً في تحليل التوجهات المؤسسية وأثرها على الأداء الوظيفي، وقد تنوعت النماذج التحليلية في هذا المجال ما بين دراسات كمية تبحث في العلاقة السببية، ودراسات وصفية تستهدف استقراء الأنماط المؤسسية ضمن بيئات تنظيمية مختلفة. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، يُمكن تصنيف مساهماتها إلى أربعة محاور رئيسية: صياغة المفاهيم، دعم الإشكالية، اختيار النموذج التحليلي، وتطوير المؤشر التطبيقي.

ففي دراسة الضلاعين (2017)، تم إبراز العلاقة الإيجابية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء في بيئة شركات النقل الجوي، مما دعم مشروعية استخدام التوجهات كبنية مفاهيمية قابلة للقياس الوظيفي. أما في دراسة الجرجري والعبيدي (2021)، فقد ربطا بين التوجه الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الداخلية في جامعة الموصل، بما يقدم دليلاً تطبيقياً على أهمية التوجه في تطوير النظم التشغيلية.

وقد تناولت دراسة بدوي (2021) مؤسسة أمان كنموذج، وكشفت عن وجود فجوة بين الخطاب الاستراتيجي والممارسة الواقعية، مما أسهم في تشكيل إشكالية الدراسة الحالية، وتبرير ضرورة تطوير أدوات لقياس للمواءمة بين النظرية والتنفيذ. وبالاجتهاد نفسه. وأظهرت دراسة طه (2020) أن الريادة المؤسسية يجب أن تُترجم إلى أدوات سياسية قابلة للتنفيذ، بينما

حللت دراسة زيدان (2023) الخطاب المؤسسي في سياق صناعة السياسات، لتؤكد أن الأثر المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال ربط التوجهات بالأنشطة التنفيذية.

أما بالنسبة للدراسات الدولية، فقد قدّمت نماذج تحليلية متقدمة مثل نموذج RPM في دراسة (Reed 2023)، ويُعد أحد المحركات المفاهيمية وراء بناء المؤشر المستخدم في هذه الدراسة. حيث يقيس هذا النموذج العلاقة بين الموارد والمنتجات والأسواق، ويعتقد الباحث أنه يُتيح تمثيلاً وظيفياً متماسكاً للتوافق الاستراتيجي، وقد دُعم ذلك بمؤشر مركب يُحسب رياضياً باستخدام ما يُسمى بنظرية الشبكات، وسيتم شرح ذلك بالتفصيل لاحقاً.

كما ساهمت دراسة (Zoughbi 2022) في تقنين مبدأ التوافق المؤسسي داخل المنظمات المدنية، مُقدمة مؤشرات متداخلة لقياسه ضمن أطر كمية ومنهجية نقدية. بينما راجعت دراسة (Anekwe et al. 2020) الأبعاد المفاهيمية للتوجه الاستراتيجي ودلّوا على قابليته للقياس والتوظيف في نماذج متعددة. وتدعم دراسة (Ghamdi 2020) فكرة إدماج الابتكار الرقمي في المؤسسات المدنية كنموذج تطبيقي للتوجه الريادي، مما يعزز محورية الرقابة الرقمية في تحليل أبعاد الأداء.

وبذلك يُمكن القول إن الدراسات السابقة شكلت قاعدة معرفية ومنهجية متينة ساعدت الباحث فيما يأتي:

- بناء المفاهيم الأساسية للدراسة.
- دعم مشروعية الإشكالية البحثية.
- اختيار نموذج RPM كأداة قياس كمية منهجية.
- ابتكار مؤشر (Strategic Alignment Index - SAI) كمؤشر مركب للتوافق الاستراتيجي.

### مشكلة الدراسة

إن التوافق بين التوجهات الاستراتيجية المعلنة وإنجازات العمل الفعلية يُعد من أهم المؤشرات التي تعكس وعي المؤسسة بخطابها الاستراتيجي، وإصرارها على تحويله إلى ممارسات إجرائية ملموسة على أرض الواقع. ويُعد هذا التوافق ركيزة أساسية في بناء الثقة المؤسسية، وتحقيق الأداء المستدام، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئات العمل المتغيرة. وقد أشار (Kotb 2024) إلى أن المؤسسات التي تُظهر انسجاماً بين توجهاتها الاستراتيجية وأنشطتها التنفيذية تُحقق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة التنظيمية.

كما أن هذه الرؤية تعكس قيماً أخلاقية أصيلة؛ إذ يُعد الانسجام بين القول والفعل من المبادئ التي أكدها القرآن الكريم في قوله تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ \* كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ [الصف: 2-3]، حيث يُشير النص إلى أن التناقض بين الخطاب والممارسة لا يُعد خللاً وظيفياً فحسب، بل يُمثل مقْتاً أخلاقياً يُضعف من صدقية الفاعل، سواء كان فرداً أو مؤسسة.

وعلى الرغم من اتساع الاهتمام الخطابى بالتوجهات الاستراتيجية لدى عدد من المؤسسات العربية، مثل مؤسسة ائتلاف أمان الفلسطينية التي يُحسب لها أنها تعلن بشكل جاد عن أهدافها ومجالات تدخلها عبر منصات الرسمية، إلا أن العلاقة الفعلية بين تلك التوجهات والأنشطة المنشورة فعلياً ما تزال بحاجة إلى قراءة تحليلية منهجية.

وقد يؤدي استمرار تجاهل هذا النوع من التحليل إلى تعميق إحدى أهم فجوات الالتزام المؤسسي، خصوصاً في السياقات التي تتطلب شفافية رقمية وتكاملاً بين التخطيط والتطبيق. كما أن قلة الدراسات التي تربط بين التوجهات المنشورة وممارسات التنفيذ تُضعف من قدرة الباحثين على تقييم مصداقية الخطاب المؤسسي، وتُبقى في دائرة الادعاء النظري. وقد أظهرت دراسة لـ (Faster Capital 2024) أن المؤسسات التي تُهمّل مواءمة أهدافها الاستراتيجية مع أنشطتها الفعلية تُواجه تحديات في تحقيق التأثير المؤسسي، وتُعاني من فجوات في الأداء والاتصال.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى فحص مدى انعكاس التوجهات الاستراتيجية المعلنة من قبل مؤسسة ائتلاف أمان على أنشطتها الفعلية المنشورة، وتحليل طبيعة الالتزام المؤسسي بهذه التوجهات، كمدخل لفهم الشفافية المؤسسية في السياق الرقبي الفلسطيني والعربي، ومن هنا يمكن بلورة المشكلة بالتساؤلات التالية:

### التساؤل الرئيسي

إلى أي مدى تعكس الأنشطة المنشورة لدى مؤسسة «ائتلاف أمان» الفلسطينية أبعاد التوجه الاستراتيجي: الابتكار، الريادة، التركيز على المستفيدين، والاستجابة البيئية؟

### التساؤلات الفرعية

- 1- ما مدى انعكاس بعد الابتكار في تصميم وتنفيذ الأنشطة التي تنشرها المؤسسة؟
- 2- كيف تُظهر المؤسسة توجهًا رياديًا من خلال مبادراتها ومواقفها المنشورة؟
- 3- هل تُبرز الأنشطة المنشورة تركيزًا واضحًا على احتياجات المستفيدين من المجتمع الفلسطيني؟
- 4- ما مدى استجابة مؤسسة «أمان» للمتغيرات البيئية والسياقات السياسية والاجتماعية عبر أنشطتها المنشورة؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية التي تنبع من تساؤلاتها الرئيسة والفرعية، وتتمثل فيما يلي:

- 1- تحليل مدى توافق الأنشطة المنشورة لمؤسسة «ائتلاف أمان» مع توجهاتها الاستراتيجية المعلنة، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الخطاب المؤسسي النظري والممارسات التنفيذية الفعلية.
- 2- قياس درجة انعكاس بُعد الابتكار في الأنشطة المؤسسية، عبر تتبع استخدام الأدوات الرقمية، والصحافة الاستقصائية، والمحتوى التفاعلي في تعزيز الرقابة المجتمعية.



- 3- استكشاف مظاهر الريادة المؤسسية في أنشطة «أمان» المنشورة، من خلال تحليل أوراق الموقف، والمبادرات الإصلاحية، والبيانات الرقابية ذات التأثير السياسي.
- 4- تقييم مدى تركيز المؤسسة على احتياجات المستفيدين، عبر دراسة التدريبات المجتمعية، والمنتديات الحوارية، وأدوات التفاعل الرقابي التي تستهدف الجمهور الفلسطيني.
- 5- تحليل قدرة المؤسسة على الاستجابة البيئية للمتغيرات الوطنية والسياسية، من خلال فحص مرونة الخطاب المؤسسي، وتعديل البرامج التشغيلية وفق السياقات المتجددة.
- 6- تطوير مؤشر كمي مركب (SAI) لقياس التوافق الاستراتيجي بين التوجهات النظرية والأنشطة التنفيذية، بالاعتماد على نموذج (Resource - Product - Market) كأداة تحليل وظيفية.
- 7- تقديم توصيات منهجية ومؤسسية تُسهم في تعزيز فعالية الأداء الرقابي، وتحسين أدوات القياس، وتطوير آليات التفاعل مع البيئة المجتمعية والتشريعية.

## فرضيات الدراسة

لا تعتمد هذه الدراسة على فرضيات نظرية، نظرًا لاعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل مضامين منشورة، مما يجعلها دراسة استكشافية تحليلية تهدف إلى قياس التوافق بين التوجهات الاستراتيجية والأنشطة التنفيذية دون اختبار علاقات سببية أو تنبؤية.

## تصميم الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لتفكيك التوجهات المعلنة واستقراء العلاقة بينها وبين الأنشطة المؤسسية المنفذة فعليًا. وقد تم توظيف هذا المنهج لتحليل مضمون الوثائق الرسمية الصادرة عن مؤسسة أمان، بما يُتيح استخلاص أبعاد التوجه الاستراتيجي، وتقدير مدى انسجامها مع التطبيقات التشغيلية في بيئة رقابية مدنية.

## مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الوثائق والمنشورات الرسمية الصادرة عن مؤسسة أمان، وهي جهة رقابية فلسطينية تُعنى بتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، وتُصدر المؤسسة تقارير دورية، وتنظم برامج تدريبية وتوعوية، وتشارك في صياغة السياسات العامة، مما يوفر قاعدة بيانات تحليلية ثرية لقياس التوافق بين الخطاب المؤسسي والأنشطة الميدانية.

## أداة الفحص

تم استخدام أداة تحليل المضمون المنهجي لتفكيك العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وبين الأنشطة التنفيذية المنشورة. وقد تم اعتماد نموذج وظيفي يرى أنه يُسهم في قياس درجة التوافق الاستراتيجي، من خلال بناء مصفوفة تحليلية تربط كل بعد بمجموعة من الأنشطة ذات العلاقة، ثم تُقيم هذه العلاقة كميًا بناءً على معيار وظيفي مقنن.



### المعيار المستخدم: نموذج RPM

اعتمدت الدراسة على نموذج Resource–Product–Market (RPM) بوصفه الأساس التحليلي لقياس التوافق الاستراتيجي. وفقًا لـ (Reed, 2023)، يُعد هذا النموذج من أبرز النماذج التي تُستخدم لقياس انسجام المؤسسة من خلال ثلاثية:

- المورد المعرفي أو التنظيمي المرتبط بالتوجه.
- المنتج أو النشاط المنفذ فعليًا كمخرج وظيفي.
- السوق أو الأثر المجتمعي المتوقع كمستهدف للنتائج.

وقد تم تكييف النموذج في هذه الدراسة ليُستخدم كمصفوفة تقييم تربط:

- التوجهات الاستراتيجية المعلنة في وثائق المؤسسة، بالأنشطة المنفذة المنشورة رسميًا، لتحليل درجة التفاعل بين الخطاب المؤسسي والممارسة التشغيلية.

### المؤشر المستخدم: Strategic Alignment Index (SAI)

تم توظيف مؤشر SAI الذي أطلقنا عليه (مؤشر التوافق الاستراتيجي)، وهو آلية كمية لقياس مدى انسجام كل نشاط مع البُعد الاستراتيجي المنسوب إليه. وقد تم بناء هذا المؤشر وفق ثلاثة مكونات وظيفية مترابطة:

- 1- الاتساق المفاهيمي بين النشاط والبُعد النظري.
- 2- الترابط الوظيفي بين النشاط والتوجه التنفيذي.
- 3- الأثر الناتج أو الجمهور المستهدف كمقياس لتفعيل التوجه.

تم توظيف هذا المؤشر في هذه الدراسة رغم أنه يُستخدم دوليًا للدلالة على مؤشر Student Aid Index، والذي تُطبقه وزارة التعليم الأمريكية لتقدير الأهلية المالية للطلاب، إلا أن الباحث توصل إلى أن هذا الاستخدام لا يتعارض مع تكييف المصطلح في هذه الدراسة، نظرًا لاختلاف طبيعة الموضوع واختلاف طريقة التوظيف، مع وجود تشابه وظيفي جوهري.

ففي المجال التعليمي، يُستخدم مؤشر SAI (الطلابي) لحساب الفجوة بين الموارد المتاحة (الدخل والأصول) وبين احتياجات الطالب المالية، وبالتالي فهو مؤشر تركيبي يُعبّر عن مدى الانسجام بين الإمكانات الفعلية والمخرجات المتوقعة (U.S. Department of Education, 2023).

وعند نقل هذا المنطق إلى السياق المؤسسي، فإن مؤشر SAI (الاستراتيجي) يُستخدم لقياس الفجوة بين التوجهات النظرية المعلنة للمؤسسة (كمورد معرفي)، وبين الأنشطة المنفذة (كمخرج وظيفي)، بناءً على أثرها المستهدف في المجتمع. وهذا النمط من القياس المعقد يُعد امتدادًا وظيفيًا مقبولاً لمبدأ «المواءمة الاستراتيجية»، كما تناولته أدبيات التقييم المؤسسي الحديثة (Zoughbi, 2022; Reed, 2023)، وبالتالي فإن استخدام المصطلح في هذا البحث لا يُمثل تغييرًا في دلالته المعيارية، بل ربما يُجسّد إعادة توظيف للمبدأ الأصلي في سياق جديد يخضع لضوابط القياس والتحليل.

ويُحسب المؤشر النهائي وفق متوسط القيم الثلاث على مقياس يتراوح بين 0 و1، بحيث يتم تفسير درجة التوافق على النحو الآتي:

### جدول رقم (3) حساب المؤشر النهائي للقيم

التفسير	درجة التوافق
توافق ضعيف أو غير موجود	0.30-0.00
توافق متوسط يحتاج إلى تعزيز	0.60-0.31
توافق قوي ومنسجم وظيفياً	1.00-0.61

#### خطوات التحليل لكل بُعد

لكل بُعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي (مثل: الابتكار، الريادة، التركيز على المستفيدين، الاستجابة البيئية)، يتم اتباع الخطوات الآتية:

- 1- استخلاص التوجه المعلن من الوثائق الاستراتيجية الصادرة عن المؤسسة.
- 2- تحديد الأنشطة المنفذة ذات العلاقة المفاهيمية والوظيفية بهذا البُعد.
- 3- تحليل أهداف النشاط ومخرجاته لتقدير مدى اتساقه مع التوجه النظري.
- 4- تطبيق نموذج RPM لتحديد عناصر المورد، المنتج، والسوق.
- 5- تقدير القيمة الرقمية للمؤشر (SAI) بناءً على الأبعاد الثلاثة.
- 6- تفسير درجة التوافق الكمية ضمن تحليل سردي يربط الأثر بالسياق المؤسسي.

#### تحليل البُعد الأول - الابتكار:

يتجلى الابتكار في مؤسسة أمان من خلال توظيف أدوات رقمية للرقابة المجتمعية ودعم الصحافة الاستقصائية كآليات غير تقليدية تسعى إلى تعزيز النزاهة والشفافية.

### جدول رقم (4) مصفوفة التوافق الاستراتيجي

النشاط	الابتكار الاستراتيجي	الشفافية الاستراتيجية	الرقابة المجتمعية	SAI النهائي	التفسير
تطوير منصة إلكترونية لرصد الفساد المجتمعي	0.80	0.88	0.75	$(0.80 + 0.88 + 0.80) \div 3 = 0.81$	المنصة تُعد تطبيقاً ابتكارياً لتحويل الرقابة الشعبية إلى ممارسة رقمية قابلة للتتبع
تقديم دعم تقني وتدريب للصحفيين الاستقصائيين	0.78	0.85	0.82	$(0.78 + 0.85 + 0.82) \div 3 = 0.82$	النشاط يفتح المجال أمام استخدام أدوات التحقيق والتحليل الصحفي لكشف مظاهر الفساد بطرق غير تقليدية
إنتاج محتوى توعوي تفاعلي عبر منصات التواصل	0.70	0.75	0.68	$(0.70 + 0.75 + 0.68) \div 3 = 0.71$	الابتكار هنا يتمثل في أسلوب تقديم المحتوى، لكنه لا يُحقق دائماً تغييراً سلوكياً مباشراً دون متابعة أثر الاستخدام

يتبين مما سبق في جدول رقم (4) أن متوسط مؤشر التوافق - البُعد الأول: الابتكار

$$SAI \text{ العام} = (0.71 + 0.82 + 0.81) \div 3 = 0.78$$

تقييم البُعد: توافق استراتيجي مرتفع يعكس فعالية الابتكار في التوجه المؤسسي

## التحليل البنوي التفصيلي للأنشطة

في إطار تحليل التوجه الاستراتيجي نحو الابتكار لدى مؤسسة أمان، يتضح أن هذا البُعد يتمثل فعلياً في استخدام أدوات رقمية للرقابة المجتمعية، ودعم أنماط غير تقليدية مثل الصحافة الاستقصائية، وتوظيف الإعلام التفاعلي لتوسيع نطاق التأثير. على هذا الأساس، خضعت ثلاثة أنشطة رئيسة للفحص الكمي وفق نموذج (RPM) Resource–Product–Market، الذي يقيس التوافق الاستراتيجي بناءً على الاتساق المفاهيمي، الترابط الوظيفي، والأثر الناتج، وتبين أن النشاط الأول تمثل في تطوير منصة إلكترونية لرصد الفساد المجتمعي، حيث جسّد جوهر الابتكار المؤسسي عبر تحويل الرقابة الشعبية إلى ممارسة رقمية قابلة للتتبع. وقد حقق هذا النشاط درجة اتساق مفاهيمي بلغت (0.88)، ووظيفة استراتيجية واضحة سجلت (0.80)، إلى جانب أثر ملموس (0.75)، مما أنتج مؤشر توافق نهائي (SAI) قدره 0.81. وهذا يدل على انسجام مرتفع بين النشاط المبتكر والتوجه المعلن.

أما النشاط الثاني فقد تمثل في تقديم دعم تقني وتدريب للصحفيين الاستقصائيين، وهو نشاط يُسهم في تعزيز الكشف عن الفساد باستخدام أدوات تحليل وتحقيق متخصصة. الاتساق بلغ (0.85)، والوظيفة الاستراتيجية (0.78)، بينما سجل الأثر الناتج (0.82)، ليصل المؤشر الكلي إلى 0.82، وهو ما يعكس توافقاً عالياً يثري البُعد الابتكاري ويُعزّز قدرات المجتمع الرقابي.

والنشاط الثالث كان إنتاج محتوى توعوي تفاعلي عبر منصات التواصل، وهو نشاط يتسم بالابتكار على مستوى الشكل والأسلوب، غير أن أثره التحويلي ظل محدوداً بسبب غياب أدوات متابعة القياس السلوكي. حصل على درجات (0.75)، و(0.70)، و(0.68) على التوالي، بمؤشر توافق نهائي بلغ 0.71. ورغم أنه يُسهم في تعزيز الحضور الرقمي، إلا أن الحاجة قائمة لتطوير أدوات تقييم تأثيره على السلوك العام.

بناءً على هذه التحليلات، بلغ متوسط مؤشر التوافق لبُعد الابتكار 0.78، مما يُشير إلى توافق استراتيجي مرتفع يعكس قدرة المؤسسة على تحويل التوجه الابتكاري إلى ممارسات مؤسسية فعالة. هذا يؤسس لتوظيف التكنولوجيا كمكوّن وظيفي لا مجرد خيار، ويُعزز قدرة مؤسسة أمان على تقديم نماذج رقابية مبتكرة تتماشى مع تطلعات البيئة المجتمعية

## تحليل البُعد الثاني - الريادة:

يظهر التوجه نحو الريادة من خلال حرص مؤسسة أمان على طرح أوراق موقف سياسية، والتأثير في السياسات العامة، والمطالبة بتعديلات بنوية تعكس القيادة المعرفية والمؤسسية في المجال الرقابي.

## التحليل البنوي التفصيلي للأنشطة

من الجدول رقم (5) نجد أن إعداد أوراق الموقف يمثل أحد أبرز صور الريادة في عمل مؤسسة أمان، إذ لا يكتفي هذا النشاط بتشخيص المشكلة، بل يُقدّم توصيات تشريعية تُطالب بتعديل القوانين ذات العلاقة بالنزاهة والرقابة، بما يعكس فهمًا متقدمًا لطبيعة الإصلاح التشريعي. حققت هذه الورقة درجة عالية من الاتساق المفاهيمي (0.90) بوصفها ترجمة صريحة للتوجه الريادي، كما أظهرت ترابطًا وظيفيًا قويًا (0.88) نتيجة ارتباطها المباشر بعملية صناعة السياسات، بالإضافة إلى أثر ملموس (0.85) على النقاش العام والحوارات التشريعية، مما أنتج مؤشر توافق نهائي (SAI) يُقدّر بـ 0.88.

### جدول رقم (5)

#### مصفوفة التوافق الاستراتيجي – البُعد الثاني: الريادة

النشاط	التوافق مع الأهداف الاستراتيجية	التوافق مع الأهداف التشغيلية	التوافق مع الأهداف المالية	SAI النهائي	التفسير
إعداد أوراق موقف تطالب بتعديل تشريعات النزاهة	0.85	0.88	$0.90 + 0.88 + 0.85 \div 3 = 0.88$	0.88	ورقة الموقف تُجسد ريادة مؤسسة واضحة من حيث التأثير السياسي المباشر على التشريعات
تنظيم لقاءات تشاورية مع صناع القرار حول الإصلاح الإداري	0.78	0.80	$0.85 + 0.80 + 0.81 \div 3 = 0.82$	0.81	اللقاءات تعكس التوجه الريادي نحو صناعة القرار، لكنها تتأثر أحيانًا بدرجة تجاوب الجهات الرسمية
إطلاق بيان رقابي عام في مواجهة قرار حكومي غير منسجم مع النزاهة	0.72	0.78	$0.80 + 0.77 + 0.72 \div 3 = 0.76$	0.77	البيان يُعبّر عن موقف قيادي حازم، لكنه يتوقف أثره على مدى تجاوبه الإعلامي وال جماهيري

أما تنظيم اللقاءات التشاورية مع صناع القرار، فقد أظهر تماهيًا وظيفيًا مع الريادة عبر التفاعل المؤسسي المباشر مع جهات تنفيذية وتشريعية. النشاط تُمثّل كخطوة قيادية تهدف للتأثير في اتجاهات الإصلاح الإداري، حيث بلغت درجة الاتساق (0.85)، والترابط الوظيفي (0.80)، بينما كان الأثر الناتج (0.78) متأثرًا بدرجة تجاوب الجهات الرسمية، ليُنتج مؤشرًا نهائيًا قدره 0.81، وهو توافق مرتفع يدل على فعالية النشاط الريادي في الحقل التنفيذي.

في المقابل، فإن إطلاق بيان رقابي عام كردّ على قرار حكومي يُعد ممارسة قيادية جريئة تعبّر عن انخراط مؤسسة أمان في تشكيل الوعي العام وممارسة الضغط الإصلاحي.

وقد نال البيان درجة اتساق مفاهيمي (0.80) وترابط وظيفي (0.78)، مع أثر ناتج أقل نسبيًا (0.72) بفعل محدودية استجابة بعض الجهات الإعلامية أو الجماهيرية، مما يُنتج مؤشر توافق نهائي (SAI) قدره 0.77، وهو توافق جيد يدل على كفاءة الريادة الاتصالية رغم قابلية التطوير.

## متوسط مؤشر التوافق لبُعد الريادة

$$SAI \text{ العام} = (0.77 + 0.81 + 0.88) \div 3 = 0.82 \text{ إذن التقييم: توافق استراتيجي مرتفع}$$

## تحليل البُعد الثالث - التركيز على المستفيدين:

يُعبّر هذا البُعد عن مدى قدرة المؤسسة على استهداف الفئات المجتمعية بفعالية، وإشراكها في أنشطة بناء الرقابة والمساءلة، من خلال تدريبات متخصصة، ومنتديات حوارية، وأدوات مشاركة وظيفية تُلبّي احتياجات المستفيدين وتعكس فهمًا عميقًا لأولوياتهم.

## التحليل التفصيلي للأنشطة

يشير الجدول رقم (6) إلى مصفوفة التوافق الاستراتيجية للبُعد الثالث، حيث تبين ما يأتي:

يُمثّل تنفيذ تدريبات مجتمعية حول الحق في الوصول إلى المعلومات أحد الأنشطة الأكثر اتساقًا مع التوجه نحو التركيز على المستفيدين، حيث يُعبّر عن التزام مؤسسي واضح بتمكين الأفراد من أدوات المعرفة القانونية والرقابية، ممّا يرفع من قدرتهم على ممارسة حقوقهم كمواطنين مشاركون في الرقابة العامة.

وقد سجل النشاط درجة اتساق مفاهيمي بلغت (0.88)، فيما بلغ الترابط الوظيفي (0.85) نتيجة لارتباط التدريب بالتمكين الرقابي، أما الأثر الناتج (0.82) فنّج عن زيادة عدد المشاركين وتوسّع الفهم المجتمعي، ليكون مؤشر التوافق النهائي 0.85.

## جدول رقم (6)

## مصفوفة التوافق الاستراتيجية – البُعد الثالث: التركيز على المستفيدين

النشاط	التمكين المجتمعي	الشفافية	المشاركة	SAI النهائي	التفسير
تنفيذ تدريبات مجتمعية حول الحق في الوصول إلى المعلومات	0.85	0.88	0.82	$(0.85 + 0.88) \div 3 = 0.82$	التدريب يُرسّخ مبدأ تمكين المواطنين باعتبارهم مستفيدين أساسيين من الشفافية
تنظيم منتديات المساءلة العامة بمشاركة مواطنين وممثلي مؤسسات	0.80	0.83	0.78	$(0.80 + 0.83) \div 3 = 0.78$	المنتدى يوفر مساحة وظيفية للحوار التشاركي المبني على احتياجات المستفيدين
توفير استبيانات إلكترونية لتقييم الخدمات العامة	0.70	0.76	0.68	$(0.70 + 0.76) \div 3 = 0.68$	الأداة تُمثّل قناة تفاعلية للمساءلة من منظور المستفيد، لكنها تحتاج إلى توثيق الأثر وإظهار نتائج التحليل للمجتمع

أما تنظيم منتديات المساءلة العامة بمشاركة مواطنين وممثلي مؤسسات، فيُعد ممارسة نوعية لترجمة البُعد الوظيفي من التركيز على المستفيدين، من خلال توفير منصة تفاعلية تسمح بطرح تساؤلات الجمهور ومساءلة الجهات المعنية بطريقة مؤسسية. وقد سجل النشاط اتساقًا

مفاهيميًا جيدًا (0.83)، ترابطًا وظيفيًا فعالاً (0.80)، بينما بلغ الأثر الناتج (0.78) نتيجة للاستجابات المؤسسية المباشرة لبعض الظروف، وهو ما أعطى مؤشر توافق نهائي قدره 0.80.

النشاط الثالث والمتمثل في توفير استبيانات إلكترونية لتقييم الخدمات العامة يُبرز توجُّهًا رقميًا وظيفيًا يُتيح للمستفيدين التعبير عن تقييمهم لتجربة الخدمة العامة. غير أن الأثر الناتج ظل محدودًا بسبب ضعف عرض نتائج التحليل على المجتمع أو اتخاذ قرارات مبنية عليه، مما انعكس على درجة الاتساق (0.76)، والترابط (0.70)، فيما بلغ الأثر (0.68)، ليكون مؤشر التوافق النهائي عند 0.71، وهو ما يستدعي تعزيز أدوات المتابعة بعد جمع البيانات.

#### متوسط مؤشر التوافق لبُعد التركيز على المستفيدين

$$SAI \text{ العام} = (0.71 + 0.80 + 0.85) \div 3 = 0.78$$

التقييم: توافق استراتيجي مرتفع يعكس قدرة المؤسسة على إدماج المستفيدين في صلب العملية الرقابية

#### تحليل البُعد الرابع: الاستجابة البيئية

يُجسّد هذا البُعد قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الوطنية والسياسية، من خلال تعديل خطاتها المؤسسية، وتكييف أنشطتها وفق السياقات المتجددة، بما يُعزّز مرونة الأداء ويُحافظ على الاتساق مع البيئة الرقابية والاجتماعية.

#### التحليل التفصيلي للأنشطة

##### جدول رقم (7)

##### مصفوفة التوافق الاستراتيجي – البُعد الرابع: الاستجابة البيئية

النشاط	النتيجة	الترابط	التكيف	SAI العام	التفسير
إعادة صياغة الخطاب المؤسسي في ضوء المستجدات الوطنية	0.80	0.82	0.88	$(0.80 + 0.82 + 0.88) \div 3 = 0.83$	المؤسسة تُظهر مرونة فكرية وتنظيمية في تحديث مواقفها وخطابها بما يُواكب الواقع
إطلاق حملات خاصة مرتبطة بالأحداث السياسية الجارية	0.76	0.78	0.84	$(0.76 + 0.78 + 0.84) \div 3 = 0.79$	الحملة تعبر عن استجابة حيوية للسياق الوطني، وتُرسّخ تفاعلاً مؤسسيًا فوريًا
تعديل أولويات البرامج التشغيلية بناءً على تقارير طارئة	0.70	0.75	0.80	$(0.70 + 0.75 + 0.80) \div 3 = 0.75$	يُعكس هذا النشاط قدرة المؤسسة على تكييف برامجها وفق احتياجات اللحظة، رغم محدودية الأثر طويل الأمد دون تقييم لاحق

يوضح جدول رقم (7) التوافق الاستراتيجي للبُعد الرابع، حيث يتبين أن إعادة صياغة الخطاب المؤسسي وفق المستجدات الوطنية أحد أكثر الأنشطة تعبيراً عن الاستجابة البيئية، حيث يُظهر قدرة المؤسسة على تكييف لغتها ومواقفها بما يتماشى مع التطورات السياسية والاجتماعية، دون التفريط في المبادئ. بلغ الاتساق المفاهيمي (0.88)، والترابط الوظيفي (0.82)، فيما سجّل الأثر الناتج (0.80) نتيجة تجاوب الإعلام المحلي ودوائر الحوار المجتمعي، ليكون مؤشر التوافق النهائي 0.83، وهو تقييم يُعبّر عن مرونة مؤسسية فعالة.

أما إطلاق حملات خاصة مرتبطة بالأحداث الجارية، فيُعد مؤشراً على التفاعل السريع مع البيئة العامة، إذ لا تنتظر المؤسسة تطورات الخطط الرسمية، بل تبادر بطرح خطاب توعوي أو رقابي يعالج القضايا الساخنة. النشاط سجل اتساقاً قوياً (0.84)، وترابطاً وظيفياً جيداً (0.78)، وأثراً ملموساً (0.76)، بما يُؤسس لتوافق استراتيجي مقداره 0.79، يعكس فعالية المؤسسة في إدارة الزمن السياسي والرسائل العامة.

النشاط الثالث، وهو تعديل أولويات البرامج التشغيلية بناءً على تقارير طارئة، يُظهر جانباً تنظيمياً من التكيف مع البيئة، حيث تستجيب المؤسسة للمستجدات الرقابية أو السياسية عن طريق إعادة توجيه الموارد والأنشطة. وقد نال هذا النشاط تقييماً جيداً من حيث الاتساق (0.80)، والترابط (0.75)، غير أن الأثر الناتج ظل محدوداً (0.70) نتيجة غياب تقارير متابعة لقياس النتائج، مما أنتج مؤشر توافق نهائي قدره 0.75، وهو توافق وظيفي مقبول يستدعي بناء مؤشرات متابعة للأثر.

#### متوسط مؤشر التوافق لبُعد الاستجابة البيئية

$$SAI \text{ العام} = 3 \div (0.75 + 0.79 + 0.83) = 0.79$$

التقييم: توافق استراتيجي مرتفع يعكس قدرة المؤسسة على التكيف والتفاعل بمرونة منهجية

### مناقشة نتائج الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة:

#### النتائج

في ضوء تحليل الأبعاد الأربعة للتوجه الاستراتيجي، أظهرت النتائج توافقاً وظيفياً مرتفعاً يعكس قدرة مؤسسة أمان على تحويل رؤيتها إلى أنشطة قابلة للقياس والتتبع، فقد برز الابتكار من خلال أدوات رقابية رقمية وصحافة استقصائية مدعومة تقنياً، كما حقق مؤشر توافق بلغ (0.78)، مما يدل على انسجام متقدم بين التوجه والوسائل غير التقليدية المستخدمة، أما بعد الريادة، فقد تجلّى في أوراق الموقف والمبادرات السياسية العيا والإصلاحية، حيث بلغ مؤشر التوافق (0.82)، وهو ما يُظهر قيادة مؤسسية فعالة قادرة على التأثير في السياسات العامة والتأثير في مسار النقاش الوطني، وفيما يخص التركيز على المستفيدين، فقد اتضح من خلال التدريبات المجتمعية والمنتديات التشاركية، وبلغ متوسط التوافق (0.78)، ما يعكس التزاماً وظيفياً بإدماج المواطنين



في قلب العملية الرقابية، وأخيراً، أظهر بعد الاستجابة البيئية قدرة المؤسسة على تعديل خطابها ومحتواها وفق المتغيرات الوطنية، وحقق مؤشر توافق قدره (0.79)، مما يُبين مرونة مؤسسية تسمح بالتكيف دون الإخلال بالمبادئ. تعكس هذه النتائج نهجاً استراتيجياً في الأداء وتوازناً بين الأصالة والمرونة في ممارسة الدور الرقابي.

### الإجابة على تساؤلات الدراسة

تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة الدراسة بناءً على نتائج التحليل الكمي لأبعاد التوجه الاستراتيجي كما يأتي:

بالنسبة للسؤال الفرعي الأول حول مدى توافق أنشطة مؤسسة أمان مع توجهها نحو الابتكار، فقد أظهر التحليل أن أدوات الرقابة المجتمعية الرقمية والصحافة الاستقصائية تُجسد بُعد الابتكار بصورة واضحة، إذ بلغ مؤشر التوافق الاستراتيجي (0.78)، وهو ما يُعبر عن قدرة المؤسسة على استثمار الوسائل الرقمية في تحقيق أهدافها الرقابية، ضمن إطار وظيفي منسجم مع التوجه المعلن.

وفيما يخص السؤال الثاني حول انعكاس التوجه الريادي في الأنشطة السياسية والتشريعية، فقد كشف التحليل أن الريادة المؤسسية تتجلى في أوراق الموقف والمبادرات الإصلاحية، وحققت المؤسسة أعلى مؤشر توافق (0.82) بين الأبعاد الأربعة، مما قد يدل على قيادة فكرية ومؤسسية تتجاوز الطرح التقليدي نحو التأثير المباشر في البيئة التشريعية والسياسية.

أما السؤال الثالث الذي تناول مدى تركيز المؤسسة على المستفيدين في برامجها الرقابية، فأظهرت النتائج توافقاً قدره (0.78)، عكست من خلاله المؤسسة اهتماماً وظيفياً بإشراك المواطنين عبر التدريبات، والمنتديات، والأدوات التقييمية، مما قد يؤكد على إدماج المستفيدين في العملية الرقابية بوصفهم محوراً أساسياً في التوجه العام.

وفي الإجابة على السؤال الرابع المتعلق بقدرة المؤسسة على الاستجابة البيئية للمتغيرات الوطنية، فقد سجّل المؤشر النهائي (0.79)، وهو توافق مرتفع يُبين قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع الأحداث والتطورات، من خلال تعديل خطابها، وإعادة توجيه برامجها التشغيلية، بما يضمن البقاء على خط التفاعل الحيوي مع البيئة الوطنية دون التفريط بالمبادئ المؤسسية.

وبناءً على ما سبق، يُمكن الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة المتعلق بمدى توافق الأنشطة التنفيذية لمؤسسة أمان مع توجهها الاستراتيجي المعلن، من خلال نتائج التحليل التي أثبتت أن جميع الأبعاد الأربعة تحقق توافقاً وظيفياً مرتفعاً تراوح بين (0.78-0.82)، مما يثبت أن هناك انسجاماً متيناً بين الرؤية المؤسسية والبرامج المنفذة، ويؤكد على أن التوجه الاستراتيجي يُمارس عبر أدوات وأنشطة قابلة للقياس، بما يُعزز فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها الرقابية والاستجابة الديناميكية للبيئة المجتمعية.

## التوصيات

### توصيات مؤسسية

- في ضوء النتائج التي أظهرت توافقًا استراتيجيًا مرتفعًا عبر أبعاد الابتكار والريادة والتركيز على المستفيدين والاستجابة البيئية، يُوصى مؤسسة أمان بما يلي:
- تعزيز التوثيق الرقمي لأثر الأنشطة المبتكرة عبر بناء مؤشرات قياس مستدامة لأدوات الرقابة المجتمعية والصحافة الاستقصائية، مما يُمكن من تتبع أثر الابتكار على السلوك العام.
  - مأسسة أوراق الموقف ضمن سياسة تشريعية ممنهجة ترتبط مباشرة بصناعة القرار، مع تطوير آلية لتقييم الاستجابة الرسمية لتلك الأوراق.
  - إرساء أدوات تحليل احتياجات المستفيدين بشكل دوري لضمان التفاعل المستمر مع أولويات الجمهور وتوجيه التدريبات والمنتديات بناءً على بيانات حقيقية.
  - تعزيز مرونة الخطاب المؤسسي وتدعيمه بأدلة قابلة للقياس عند تعديل البرامج التشغيلية، بما يضمن استجابة بيئية مسؤولة دون افتقاد الثبات المعياري.
- هذه التوصيات قد تُسهم في تحويل التوافق العالي إلى أداء مؤسسي أكثر فاعلية، وتُعزز قدرة المؤسسة على التفاعل الاستراتيجي مع البيئة المجتمعية والتشريعية.

### توصيات منهجية بحثية

- استنادًا إلى فعالية استخدام نموذج RPM لقياس التوافق الاستراتيجي، نوصي الباحثين بما يأتي:
- اعتماد مؤشرات كمية متدرجة ثلاثية الأبعاد (اتساق - ترابط - أثر) لضمان دقة قياس العلاقة بين التوجهات والأنشطة، مع إمكانية تطوير المكونات لتشمل عناصر مثل الاستدامة أو التشاركية.
  - توسيع استخدام تحليل المضمون المؤسسي في دراسات الإدارة الاستراتيجية خاصة في المؤسسات الرقابية والمجتمعية، نظرًا لطبيعة الوثائق ذات الطابع الإعلاني والسياسي.
  - دمج أدوات تتبع أثر الأنشطة المعلنة من خلال منصات رقمية أو تحليلات تفاعلية تُسهم في ربط الأداء التنفيذي بالتوجهات النظرية، مما يدعم نماذج الرقابة المبنية على الأدلة.
  - إعادة اختبار النموذج في بيئات مؤسسية مختلفة لمقارنة نتائج التوافق بين المؤسسات ذات الأهداف المشابهة، مما يُسهم في بناء إطار قياسي للتوجه الاستراتيجي في السياق الفلسطيني أو العربي العام.

## حدود الدراسة

- واجه الباحث مجموعة من التحديات المنهجية والبيئية التي تطلبت مرونة إجرائية عالية، ودقة في اختيار الأدوات التحليلية، ويمكن تلخيص أبرز الحدود التي تعامل معها الباحث كما يلي:
- 1- حدود السياق: أُجريت الدراسة في بيئة قطاع غزة التي تتسم بضعف الاستقرار المؤسسي، وشح الموارد، وتقييد أدوات الاتصال، مما فرض على الباحث الاعتماد على الوثائق المنشورة فقط كمصدر رئيس للتحليل، دون إمكانية الوصول الميداني أو إجراء مقابلات مباشرة، وهو ما تم تعويضه بمنهجية تحليل مضامين دقيقة ومؤشرات كمية مركبة.
  - 2- الحدود المنهجية: اقتصرَت الدراسة على تحليل المحتوى الرسمي الصادر عن مؤسسة «انتلاف أمان»، مما قد يُظهر بعض التحيز الإيجابي في عرض الأنشطة، إلا أن الباحث تعامل مع هذه الوثائق بنزاهة تحليلية، مستخدماً نموذج RPM ومؤشر SAI لضبط العلاقة بين التوجهات النظرية والمخرجات الفعلية، بما يُقلل من أثر التحيز ويُعزز موضوعية النتائج.
  - 3- الحدود التقنية: في ظل محدودية الوصول إلى أدوات تحليل رقمية متقدمة، تم بناء مصفوفات تحليلية يدوية دقيقة، وتطوير مؤشرات وظيفية قابلة للقياس، مما ساعد على تجاوز القيود التقنية عبر أدوات منهجية نعتقد أنها مبتكرة.
  - 4- الحدود الزمنية: تم تحليل الأنشطة المنشورة خلال فترة زمنية محددة، مما يجعل النتائج مرتبطة بسياق مؤسسي معين، إلا أن اختيار هذه الفترة تم بناءً على كثافة الأنشطة الرقابية فيها، بما يُعزز تمثيلها للتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
  - 5- الحدود المؤسسية: رغم أن الدراسة تركز على مؤسسة واحدة، إلا أن النموذج التحليلي المستخدم قابل للتطبيق في مؤسسات رقابية أخرى، مما يُتيح إمكانيات مستقبلية للمقارنة والتوسع في بناء إطار قياسي للتوافق الاستراتيجي في البيئة الفلسطينية والعربية.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم. (ب.ت). سورة الصف، الآيتان 2-3.
- ائتلاف أمان. (2025). من نحن: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة. <https://www.aman-palestine.org/about-aman/5.html>
- ائتلاف أمان. (2022). *التقرير السنوي حول النزاهة ومكافحة الفساد*. مؤسسة أمان للنزاهة والمساءلة.
- بدوي، ص. (2021). التوجه الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني الفلسطينية: دراسة حالة مؤسسة أمان. *مجلة الدراسات الفلسطينية*، 13(2)، 44-62.
- بني حماد، خ. (2022). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: المنهاج المعاصر*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الجرجري، أ. ح. ح.؛ و العبيدي، ن. ع. أ. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 11(1)، 111-126. <https://doi.org/10.52113/126-111/11-2021/6>
- الضلاعين، ع. ف. (2017). أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، 11(1/2)، 272-294. <https://doi.org/10.21608/jihtha.2017.28090>
- السيد، أ.؛ ومحمود، س. س.؛ ومتولي، ش. س. (2023). أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي على الأداء المؤسسي. *مجلة البحوث التجارية*، 45(3)، 322-352. <https://doi.org/10.21608/zcom.2022.131299.1134>
- الصحف السعودية. (2025). فجوة تنفيذ الاستراتيجيات: نحو مستقبل محكم الإدارة. *صحيفة مال*. <https://maaal.com/2025/06/فجوة-تنفيذ-الاستراتيجيات>
- الشمري، م. ع.؛ والجبوري، م. ع. (2022). أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(1/60)، 322-343. <https://doi.org/10.25130/tjaes.18.60.1.29>
- عبد الوهاب، م. أ.؛ وإبراهيم، أ. م.؛ وعبد الجبار، ب. ط. (2024). تأثير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات الأكاديمية في التعليم الرقمي. *مجلة الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية*، 49(146)، 13-22. <https://doi.org/10.31272/jae.i146.1314>
- طه، ر. (2020). ممارسات الريادة في المؤسسات غير الحكومية. *مجلة بحوث إدارية*، 11(3)، 115-132.
- زيدان، م. (2023). تحليل الخطاب المؤسسي وأثره في صناعة السياسات العامة. *المجلة العربية للإدارة*، 40(1)، 79-98.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Ajjawi, R., Tai, J., Boud, D., & Jorre de St Jorre, T. (Eds.). (2023). *Assessment for Inclusion in Higher Education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003158257-2>
- Al-Khatib, A., & Saad, H. (2021). Strategic Planning and Civil Oversight in Transitional Settings. *Journal of Policy Practice*, 22 (4), 311-329.
- Anekwe, R. I., Ndubuisi-Okolo, P. U., & Nosike, C. J. (2020). Strategic Orientation Dimensions: A Critical Review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4(9), 609–612. <https://www.researchgate.net/publication/348849143>
- FasterCapital. (2024). *Strategic Alignment: The Pathway to Achieving Goal Coherence*. <https://fastercapital.com/arabpreneur/>
- Ghamdi, M. A. (2020). Innovative Governance Models in Non-state Institutions, *International Review of Administrative Sciences*, 86 (3), 512-530.
- Kotb, M. (2024). *Strategic Alignment: The Role of Coherence in Improving Institutional Performance and Achieving Sustainability*. Strategic Planning Skills Academy. <https://spskills.com/articles/التوافق-الاستراتيجي/>
- Löffelholz, M., Auer, C., & Srugies, A. (2014). Strategic Dimensions of Public Diplomacy. In: D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. pp. 439-458. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203094440.ch29>
- Reed, J. H. (2023). *Resource-Product-Market Models: A New Framework for Strategic Analysis*. Institute for Global Business Research. <https://www.researchgate.net/publication/371948409>
- Stacpoole-Kenny, L. M. (2021). *Strategic Planning and Performance Management*. Business Expert Press.
- U.S. Department of Education. (2023). *FAFSA Simplification Act Changes for the 2024-25 Award Year*. <https://studentaid.gov/articles/introducing-the-student-aid-index-sai>
- Zoughbi, L. S. (2022). Measuring Strategic Alignment in Civic Organizations: Methodological Challenges and Opportunities. *Public Management Review*, 24 (5), 752-770. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820271>.

## **Strategic Alignment between Declared Orientations and Published Activities: An Analytical Study of AMAN Coalition in Palestine**

**Dr. Adeeb Salem Masoud Al-Agha**

Associate Professor of Public Administration

Department of Management

Faculty of Administration and Finance

Al-Aqsa University, Gaza - Palestine

as.elagha@alaqsa.edu.ps

### **ABSTRACT**

This study aims to analyze the strategic alignment between the declared strategic orientation of the AMAN Coalition and its actually implemented activities. Four core dimensions were examined: innovation, leadership, beneficiary focus, and environmental responsiveness. The researcher employed a descriptive-analytical approach, using institutional content analysis of official publications and activities. The (Resource - Product - Market) model was applied to assess the Strategic Alignment Index (SAI).

The study focused on AMAN's official documents published on its website as a reflection of its declared orientation. Findings indicate that AMAN translates its strategic orientation into highly aligned operational practices, with SAI scores ranging from 0.77 to 0.82 across all four dimensions. Innovation was demonstrated through digital oversight tools and investigative journalism; leadership was reflected in policy advocacy initiatives and reform papers; beneficiary focus emerged through community training and participatory forums; and environmental responsiveness was evident in the organization's adaptability to national contexts.

The study concludes with several recommendations, including the enhancement of digital impact measurement tools, institutionalizing policy papers within structured legislative processes, developing an institutional framework for environmental responsiveness, and conducting regular assessments of stakeholder needs to strengthen organizational engagement. This research contributes a practical model for linking strategic orientation with institutional practice and supports the development of alignment metrics within the Palestinian civic oversight context.

**Keywords:** *Declared Strategic Orientation, Strategic Alignment, Published Activities.*

