

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في القطاع  
الحكومي الفلسطيني

فرسان محمود خليفة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ / 2021م

# تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني

إعداد:

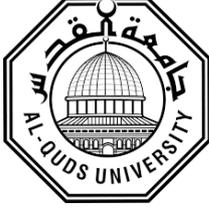
فرسان محمود خليفة

بكالوريوس التنمية الاجتماعية والأسرية، تخصص خدمة اجتماعية، جامعة  
القدس المفتوحة/ فلسطين

إشراف: د. تهاني حسين محمد جفال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية  
المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

2021/هـ1443م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني

إعداد الطالب: فرسان محمود خليفة  
الرقم الجامعي:

المشرف: د. تهاني حسين محمد جفال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 31/10/2021م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- |          |  |
|----------|--|
| التوقيع: | 1- رئيس لجنة المناقشة: د. تهاني حسين محمد جفال |
| التوقيع: | 2- ممتحنا داخلياً: د. أحمد حرز الله            |
| التوقيع: | 3- ممتحنا خارجياً: د. نادر أبو شرخ             |

القدس - فلسطين

1443هـ / 2021م

## الإهداء

- أقدم جهدي هذا خالصاً لله سبحانه جلّ في علاه الذي "علّم الإنسان ما لم يعلم".
- إلى الذين احتضنهم تراب فلسطين من أجل الحرية والتحرير... شهدائنا الأبرار.
- إلى الأساتذة الأفاضل الذين لم يدّخروا جهداً إلا ومنحوني إياه في سبيل إنجاز هذا البحث، وإلى الأخت الفاضلة المشرفة على هذه الرسالة الدكتور: تهاني جفال.
- إلى من ربياني صغيراً، وربطاً على قلبي الصبر والصمود كبيراً، إلى مهج القلب والروح والنفوس، إلى والديّ أطال الله في أعمارهم.
- إلى أخوتي وأخواتي رفع الله قدرهم وقيمتهم وأعلى درجاتهم في الدنيا والآخرة.
- إلى من شاركتني كل شيء في حياتي فكانت بسمتي وسعادتي وسندي زوجتي الغالية أم عباس.
- إلى أبنائي الأحباب فلذات كبدي ومهج فؤادي، أسأل الله لهم العمر المديد والسعادة الوافرة.
- إلى الأحرار الأعيان الأخيار الثوار المرابطين في ساحات المسجد الأقصى.
- إلى زملائي طلاب القدس كل باسمه ولقبه.
- إلى جامعة القدس، جامعة النجباء والمخلصين، الشامخة في عطاءها والرائدة في تخصصاتها.

## أهدي هذه الدراسة

الباحث: فرسان محمود خليفة

## **إقرار:**

أقرُّ أنا معدُّ الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتاج أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

## **التوقيع:**

**فرسان محمود خليفة**

**التاريخ: 2021/08/11**

## الشكر والتقدير

الحمد لله إلى بنعمته تتم الصالحات، فلك الحمد يا ربنا أن أكرمتنا وعلمتنا، لك الحمد حتى ترضى  
ولك الحمد عند الرضى ولا حول ولا قوة إلا بك.

الشكر لله تعالى الذي أكرمني بإنجاز هذا البحث ليكون ثمرة الجهد الذي بذلته بتوجيه وإسناد وإشراف  
الدكتورة الفاضلة: تهاني جفال رئيس برنامج التنمية المستدامة وبناء المؤسسات في جامعة القدس فرع  
غزة، والتي كان لها الأثر الأكبر في وصولي إلى هذه الدراسة، فلها مني كل الشكر والتقدير وجزاهما  
الله عني كل الخير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأخوة المناقشين، الأخ الدكتور: أحمد حرز الله ، والأخ الدكتور:  
نادر أبو شرح، اللذان ساهما وبشكل كبير في تصويب ما جاء في متن البحث، ليصل إلى مرحلة  
متقدمة من قيمته ومكانته العلمية، فجزاهما الله كل الخير وتقبل الله منهما أعمالهم وسدد دوماً على  
طريق العلم خطاهم.

ولا أنسى أن أبرق بالشكر إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة وأمدني بالكثير من المساهمات  
العلمية والأدبية لإتمام هذه المرحلة على خير ما يرام.

جزا الله الجميع عني خير الجزاء وبارك الله فيهم

الباحث: فرسان محمود خليفة

## مصطلحات الدراسة:

### 1. التخطيط الاستراتيجي:

هو قدرة المنظمة على تحديد وصياغة أهدافها، وبلورة أولوياتها في المدى البعيد، وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق تلك الأهداف، ووضع البدائل السليمة والمنقاة بعناية، مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والموارد المتاحة والمعوقات المحتملة (أبو غالي، 2018)

كما يُعد عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج (الكرخي، 2017)

أما التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة الأنشطة، والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى.

### 2. التطوير الإداري:

تغيير مقصود وشامل على مستوى المنظمة أو الحكومة في إطار رؤية مستقبلية، للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية، لضمان إرضاء المستفيدين، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة، يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية مادياً ومعنوياً، وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة (كافي، 2018).

ويعرف الباحث التطوير الإداري إجرائياً بأنه كافة المدخلات التطويرية التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء العاملين وتطوير كافة المستويات الإدارية، من خلال رفع الكفاءة والفاعلية للقوى العاملة وللقدرات الانتاجية للمنظمة.

### 3. المديرية العامة للشرطة الفلسطينية:

هي هيئة مدنية نظامية، يقوم العاملون بها بأداء واجبه القانوني خدمةً للمجتمع دون تمييز أو محاباة لأحد، وتكفل لكافة المواطنين الطمأنينة والأمن، وتشمل كافة تخصصات العمل الشرطي والذي يضبط الأمن، ويحافظ على النظام، ويحقق الطمأنينة لجميع أبناء الشعب الفلسطيني (كلوب، 2013).

## الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني وذلك بتطبيقها على المديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من (229) من المنتسبين للمديرية العامة للشرطة الفلسطينية البالغ عددهم (563) موظفاً، وقد استرد الباحث (199) استبانة بنسبة استرداد (86.9%). كما قام الباحث بتصميم أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة المبحوثة، وقد استخدم حزمة البيانات الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الفئة المبحوثة، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي:

وجود مستوى مرتفع للرؤية الاستراتيجية التي تملكها المديرية العامة للشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وبوزن نسبي بلغ (71.8%)؛ كما يوجد مستوى مرتفع للرسالة الاستراتيجية التي تملكها المديرية العامة للشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وبوزن نسبي بلغ (74.8%)؛ إضافة لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية؛ ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية الاستراتيجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية بالمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية.

وفي ضوء النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بضرورة وضع آليات محددة ومنهجية تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي للمديرية العامة للشرطة الفلسطينية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وضرورة استخدام النماذج الحديثة في التخطيط الاستراتيجي، كالتخطيط باستخدام نماذج التميز، والعمل على نمذجة التخطيط في كافة مراحله، كما ينبغي الاهتمام بالبحوث والدراسات والاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

# **The effect of strategic planning on administrative development in the Palestinian government sector (Case Study: the General Directorate of the Palestinian Police in Gaza governorates).**

**Prepared by:**

**Supervisor:**

## **Abstract**

The study aimed at identifying the effect of strategic planning on administrative development in the Palestinian government sector, by applying it on the General Directorate of the Palestinian Police in Gaza governorates. It adopted the descriptive-analytic planning. The study sample consisted of (229) affiliates of the Directorate of the Palestinian police, total number is (563), where the researcher recollected (199) questionnaires with a rate of (86.9%). The researcher designed a questionnaire tool to collect data and information from sample staff using statistical data band (SPSS). The most important results included: Investment program, investment program, questionnaire program for collecting data, information, data and information for research, a graphic statement, a statement of information, data, data, and study results:

There is a high level of a strategic vision owned by the General Directorate of the Palestinian Police in the southern governorates with a relative weight of (71.8%), and there is a high level of the strategic aim owned by the General Directorate of the Palestinian Police in the southern governorates with a relative weight of (74.8%), also, there is a statistically significant correlation at ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the strategic planning and administrative development of the employees in the supervisory missions of the General Directorate of Police in the southern governorates, finally, there is a statistically significant effect at ( $0.05 \geq \alpha$ ) of the strategic vision on the administrative development of the employees in the supervisory missions of the General Police in the southern governorates.

The study recommended developing specific and systematic mechanisms that foster the participation of the internal and external community of the General Directorate of the Palestinian Police in the strategic planning process, along with using modern models in strategic planning, such as planning using models of excellence and working on modeling the planning process in all its stages. Moreover, attention should also be paid to relevant researches, studies and future strategies to achieve the most appropriate process in line with the internal and external conditions faced by the General Directorate of the Palestinian Police in the southern governorates.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

يُعد التخطيط الاستراتيجي من بين العلوم والمعارف التي تنال اهتمام المنظمات العامة والخاصة في ظل العولة التي غطت معظم مناحي الحياة، حيث برزت الكثير من التطورات التكنولوجية والتي شكلت تحدياً كبيراً أمام تميز العمل المؤسسي، لأنه يعتمد بالأساس على كفاءة العنصر البشري وكفاءة الانتاج، كما وتتجه غالبية المنظمات نحو ملائمة المتغيرات البيئية والتي تتأثر بفعل التطور العلمي والتكنولوجي الهائل، حيث ظهرت الكثير من المفاهيم المتعلقة بأصول العمل الإداري والتنموي، وبالتالي يُعد التخطيط الاستراتيجي من بين تلك المفاهيم التي ينبغي الوقوف أمامها والعمل بها لما تحقّقه من أهداف.

من هذا المنطلق بدأ الإنسان في الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وإن كان بشكل مبسط، لكن هذه الأهمية ازدادت حدتها مع مرور الزمن، وإدراك الأفراد والجماعات لمدى دوره في مختلف جوانب حياتهم وأعمالهم في تحقيق الرؤى والتطلعات التي تسعى لتحقيقها منظمات الأعمال، وتسخير الموارد المتاحة واستخدامها بما يوفر له المنفعة والتطور نحو الأفضل، مما أدى بالمنظمات إلى أن يكون التخطيط الاستراتيجي أحد أولوياتها الوظيفية، لا سيما وأنه يساهم في الحد من خطر الوقوع في مشاكل عدة، فلو تأملنا جميع جوانب الحياة من اجتماعية واقتصادية وسياسية، وغير ذلك لوجدناها تعتمد على التخطيط الاستراتيجي بشكله الشمولي (الكناني، 2017).

كذلك أصبح التطوير الإداري سمة من سمات المنظمات التي تتطلع إلى النجاح والتميز المؤسسي، وله أهمية كبيرة وضرورة ملحة بعد المتغيرات التي أظهرها التقدم العلمي والتقني، فالإصلاح والتطوير الإداري يُعبّر عن الجهود ذات الإعداد الخاص الذي يهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة

الإدارة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام، أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين عناصرها الرئيسية مثل: الهياكل الإدارية، الأفراد والعملية الإدارية (كريم، 2017).

إن عملية التطوير الإداري تحتاج دوماً لتخطيط استراتيجي لمواكبة التطورات الإدارية، سيما في الإدارات الحكومية في قطاع غزة والتي تمر في ظروف مختلفة سياسياً واقتصادياً، تُظهر الفجوة بين الواقع والتحديات الكبيرة التي تشكل معيقاً رئيساً أمام عمليات التطوير والنمو المتعلقة بالعنصر البشري وبالآداء الحكومي.

وبالتالي فإن الارتباط الوثيق بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري يتضح من خلال أهمية التطوير في المنظمات، ومدى القدرة على الاستفادة من كافة الإمكانيات البشرية، والمادية، وتوظيفها في الإطار الصحيح ضمن مسار يعزز تجاه امتلاك العاملين للمهارات اللازمة، ومدى تسخير تلك الإمكانيات في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتطوير الأداء الإداري وفق أسس علمية وإدارية دقيقة وسلوك مهني يستند إلى خطط استراتيجية (زرفاوي، 2019).

وقد طُبقت هذه الدراسة على المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، كونها تمثل إحدى المنظمات الحكومية، ومسؤولة عن توفير جزء مهم من الأهداف والتطلعات التي تسعى لتحقيقها الحكومة من الناحية الأمنية والخدماتية، والعمل على حماية المجتمع من الاختراق الداخلي والخارجي، وهي جزء من منظومة أمنية شاملة تتبع لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وهذا يشي بأن الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري قد يحقق الكثير من الأبعاد على كافة المستويات داخل القطاع الأمني، وأن أي قصور قد يلحق الضرر في تلك القطاعات ويضعف من تطورها الإداري على المستوى البعيد (الرزينة، مقابلة بتاريخ: 2021/06/18).

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يحتل التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري مكانة عالمية، ويلقيان بظلالهما على أداء الدول ومنظماتها العامة والخاصة، وهو ما يعزز رغبة الباحثين بالتوجه نحو التعرف على هذين المتغيرين الإداريين، ودراسة أبعادهما، وأهم المشكلات التي يمران بها من ناحية علمية، حيث أن التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري في الأراضي الفلسطينية يواجهان الكثير من التحديات والمعوقات، سيما أن للحالة السياسية الأثر البالغ على واقع التخطيط الاستراتيجي وواقع التطوير الإداري، لأن كليهما بحاجة لبيئة تتسم بالاستقرار والمرونة، حيث أظهرت بعض الدراسات تراجع معدلات الأداء العام

بالمؤسسات الحكومية، ومنها مؤسسات الأمن الحكومي، نتيجة الحصار الإسرائيلي، وقد كشفت دراسة (النجار وحبيب، 2018) أن الحصار يمثل معيقاً استراتيجياً لمعظم أبعاد التطوير الإداري في الوزارات الفلسطينية، وقد حصل الوزن النسبي لبعث التطوير الإداري على (51%) أي بدرجة متوسطة. كما أظهرت دراسة (الظاظا، 2015) عن وجود ضعف في كفاءة العاملين وكفاءة العمل المؤسسي في دراسته البحثية التي طبقت على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، الأمر الذي أدى إلى وجود حالة من ضعف عمليات التطوير الإداري في الوزارة، حيث بلغ الوزن النسبي لبعث التطوير الإداري (55%) وبدرجة متوسطة، ونتيجة عدم توافر تقارير رسمية تتناول واقع التطوير الإداري في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية أجريت على (30) موظفًا من العاملين في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية للكشف عن مستوى التطوير الإداري بالمديرية، وقد أكدت نتائج الدراسة وجود ضعف ملحوظ في التطوير الإداري، وأن هناك محاولات حثيثة للكشف عن الآليات التي يمكن من خلالها تغيير واقع الأداء الإداري للأفضل، كما أُجريت مقابلة مع بعض المسؤولين في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ومنهم محافظ شرطة شمال غزة، ومسؤول الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، ظهر أن هناك تحديات أمام جهود المديرية فيما يتعلق بالتطوير الإداري، منها ما يتعلق بالوضع الاقتصادي العام، وانخفاض الموازنات التشغيلية، ومنها ما يتعلق بوسائل لدعم الأخرى التي تسهم في نجاح عملية التطوير الإداري، وأن هناك جهود حثيثة للوصول إلى تحسين في العمل المؤسسي وأداء العاملين، من خلال رفع كفاءتهم المهنية والعلمية، من خلال عمليات التدريب والتنمية البشرية المستمرة، وتفعيل هيئات الرقابة والمتابعة؛ وعليه فإن مشكلة الدراسة البحثية تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي:

**"ما تأثير التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟"**

وتتبع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟.
2. ما مستوى التطوير الإداري في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟.

3. هل يوجد تأثير دال إحصائياً لممارسة التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟.

4. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة)؟.

5. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لمستوى التطوير الإداري في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟.

### 3.1 أهمية الدراسة

#### 1.3.1 الأهمية العلمية:

1. تبرز أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على موضوع ذو أهمية من بين الموضوعات التي تتعلق بتتمية مؤسسات المجتمع المدني والحكومي، حيث يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في العصر الحالي، وأصبح التخطيط يمثل بعداً مهماً في العالم اليوم.

2. تكمن أهمية الدراسة في كونها تتعلق بموضوع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على التطوير الإداري في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية.

3. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إضافة مادة علمية إلى المكتبات الفلسطينية والعربية، ومرجعاً للباحثين والمهتمين.

4. قد تثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين والمهتمين مستقبلاً للقيام بدراسات أخرى مماثلة من جوانب أخرى غير الجانب الذي تطرّق له الباحث.

#### 2.3.1 الأهمية العملية:

1. تقدم لصانع القرار المعلومات الكافية عن أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في المديرية العامة للشرطة بالمحافظات الجنوبية.

2. تساعد هذه الدراسة المديرية العامة للشرطة الفلسطينية في معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري.

3. ستقدم الدراسة مجموعة من التوصيات يراد منها تأكيد الدور المهم للتخطيط الاستراتيجي، وأهمية التطوير الإداري، وحاجة المديرية العامة للشرطة الفلسطينية لهما.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

2. الكشف عن مستوى التطوير الإداري في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

3. معرفة إن وجد تأثير دال إحصائياً لممارسة التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

4. الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).

5. معرفة إن كان هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لمستوى التطوير الإداري في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).

#### 5.1 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على "يوجد مستوى مرتفع من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على " يوجد مستوى مرتفع من تطبيق التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية الاستراتيجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرسالة المنظمة على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الاستراتيجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للسياسات العامة على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص الفرضية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزي للبيانات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الخامسة: تنص الفرضية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير الإداري تعزي للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

## 6.1 حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

1. الحد الموضوعي: التعرف إلى تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
2. الحد المؤسسي: المديرية العامة للشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.
3. الحد البشري: اختيار عينة من العاملين بالمديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وهم أصحاب الرتب السامية (رائد فأعلى).
4. الحد الجغرافي: اقتصرت الدراسة على المحافظات الجنوبية.
5. الحد الزمني: طُبقت الدراسة خلال العام الجامعي 2020-2021.

## 7.1 معوقات الدراسة:

واجه الباحث العديد من المعوقات لإكمال الدراسة بطريقة علمية منظمة، كي يصل إلى كافة البيانات اللازمة لأغراض البحث، سيما أن الدراسة تُطبق على منظمة أمنية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وتبرز أهم المعوقات في الآتي:

أ. البيئة الأمنية المعقدة التي تُطبق فيها الدراسة، وعدم قدرة الباحث على إجراء المزيد من المقابلات التي تدعم أداة الدراسة (الاستبانة) للحصول على البيانات اللازمة والمفيدة والمضبوطة لأغراض بحثية.

ب. الأزمة الوبائية التي يعاني منها سكان المحافظات الجنوبية، والتي لا تسمح للباحث التحرك المستمر، وإجراء الزيارات الميدانية، بسبب إجراءات السلامة التي تتبعها الحكومة.

ج. استمرار حالة الطوارئ في القطاع الأمني الشرطي، بسبب جائحة كورونا، وضعف قدرة الباحث من الوصول إلى كثير من فئات العاملين في القطاع الأمني الشرطي.

## 8.1 متغيرات الدراسة

تناولت الدراسة المتغيرين : التخطيط الاستراتيجي، والتطوير الإداري، كما هو موضح في الآتي:

1. **المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي**، حيث تناولت معظم الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في القطاعات الأمنية والشرطية الأبعاد الآتية: "الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، البيئة الداخلية والخارجية، الأهداف الاستراتيجية، استراتيجية التكنولوجيا، السياسات العامة". والمصادر التي اعتمد عليها الباحث تمثلت في: دراسة (فهد، 2012)، و(المسلح، 2013)، و(فرحات، 2015)، و(الرميحي، 2019)، و(الثنيان، 2015)

2. **المتغير التابع: التطوير الإداري**، حيث تناولت معظم الدراسات المتعلقة بالتطوير الإداري في القطاعات الأمنية والشرطية الأبعاد الآتية: "الهيكل التنظيمي، التدريب، تكنولوجيا المعلومات، التصنيف والوصف الوظيفي، الرقابة والمتابعة، الأرشيف وحفظ المعلومات". والمصادر التي اعتمد عليها الباحث تمثلت في: دراسة (فرحات، 2015)، و(الرميحي، 2019)، و(الثنيان، 2015)، ودراسة (جودة، 2015)، ودراسة (الظاظا، 2016)، ودراسة (كافي، 2018).

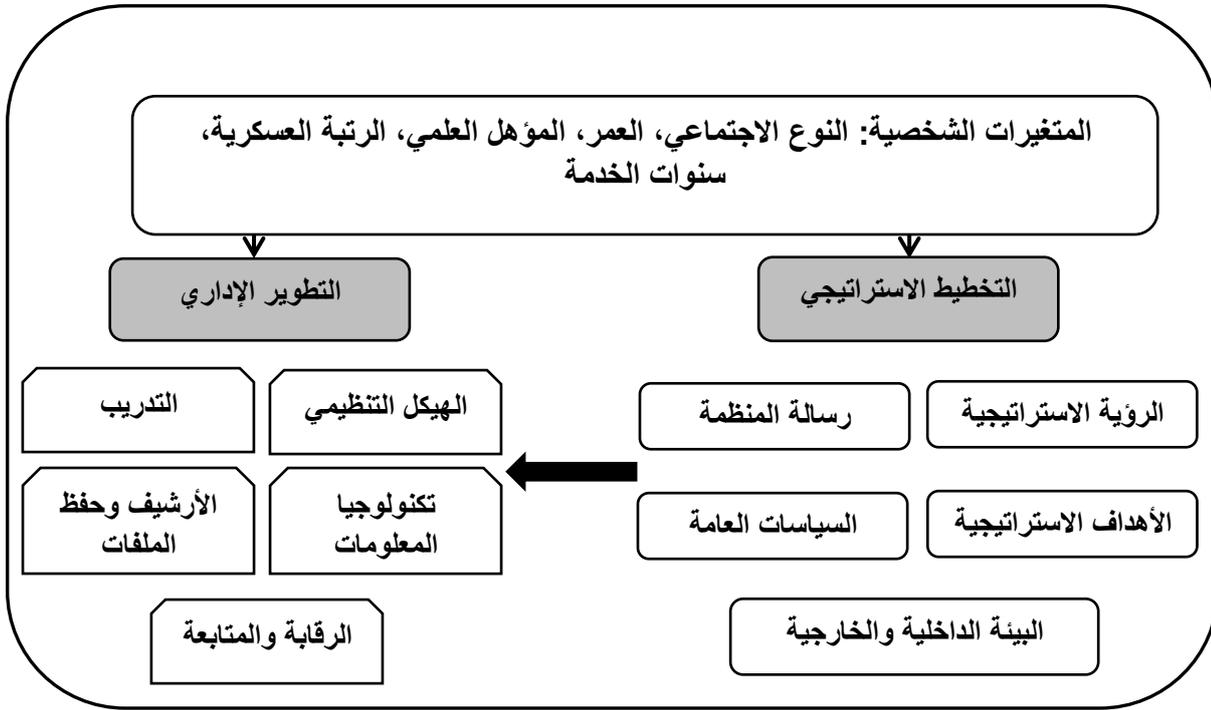
جدول (1.1) متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية	رسالة المنظمة	البيئة الداخلية والخارجية	الأهداف الاستراتيجية	استراتيجية التكنولوجيا	السياسات العامة
المتغير التابع	التطوير الإداري	أبعاد التطوير الإداري	الهيكل التنظيمي	التدريب	تكنولوجيا المعلومات	الرقابة والمتابعة	التصنيف والوصف الوظيفي	الأرشيف وحفظ الملفات

جاءت بواسطة الباحث بالاعتماد على (الرميحي، 2019) و(فرحات، 2015) و (الثنيان، 2015) و (كافي، 2018)

## 9.1 أنموذج الدراسة:

شكل رقم (1.1) نموذج الدراسة



جاءت بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

## 10.1 هيكلية الدراسة

الدراسة تكونت من خمسة فصول رئيسية، حيث تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، وهيكليتها بشكل كامل، ثم استعرض الباحث في الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، والذي تكون من ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول ماهية التخطيط الاستراتيجي، بينما تناول المبحث الثاني التطوير الإداري والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري، أما المبحث الثالث فقد تناول المديرية العامة للشرطة والوقوف على أبرز محطات التأسيس ودورها المهني ومساهماتها كمؤسسة حكومية في التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري ومدى اهتمامها في هذا الجانب المهم. أما الفصل الثالث فقد تناول الإجراءات المنهجية للدراسة التي اتبعها الباحث، وتناول الفصل الرابع تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج، واختتمت الدراسة باستعراض النتائج والتوصيات التي تم الحصول عليها ضمن الإجراءات المنهجية والعلمية المتبعة في متن الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

#### 1.2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

##### 1.1.2 تمهيد:

يعد التخطيط الوظيفية الأولى من وظائف الإدارة، ويحتل هذه المرتبة لأهميته الرئيسية لكافة الوظائف الإدارية الأخرى، ويحتل نقطة وسطاً تلتقي فيها العلوم على اختلاف أنواعها، فكل مجال من مجالات المعرفة الإنسانية يمارس فيها التخطيط بشكل أو بآخر، ولو حاولنا تصنيف التخطيط من حيث الموضوع، لكان من الصعب حصر أنواعه نظرًا لكثرتها، فالتخطيط التقليدي أحادي البعد لم يعد مقبولاً، وتوجهات المنظمات أصبحت نحو التخطيط الاستراتيجي للكثير من الاعتبارات التي تتعلق بمنظمات الأعمال (الكناني، 2017).

كما توسع الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة كأحد الأدوات والأساليب المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل المؤسسي، فالفشل في تحقيق الأهداف العليا التي من أجلها أنشئت المنظمات، والنقص في الموارد المادية، والبشرية المعززة للأنشطة والمشاريع، والصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة، وتحديد أولويات العمل، من بين القضايا الهامة لمتخذي القرار وصناعته في المنظمات، مما جعل إدارة المنظمات يتطلعون لإمكانية حل العديد من المشكلات القائمة والمتوقعة باستخدام مبادئ ومفاهيم وأدوات للتخطيط الاستراتيجي (عبد الفتاح وآخرون، 2015).

كما يتضح دور التخطيط الاستراتيجي باتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول للأهداف المطلوبة، وتحديد التوجهات المستقبلية بالتركيز على التفكير في الماضي والحاضر والتطلع للمستقبل مع الاهتمام بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي (القرني، 2012).

## 2.1.2 ماهية التخطيط الاستراتيجي

### 1. مفهوم التخطيط

تباينت التعريفات الخاصة بالتخطيط نتيجة تباين توجهات المنظمات وطبيعة أعمالها وتأثير المتغيرات البيئية عليها، إلا أن هناك توافق في الكثير من الجوانب حول مفهوم التخطيط؛ فقد أشار الكثير من الباحثين إلى أن التخطيط رؤية تتعلق بالمستقبل، ومن بين التعريفات ما يلي:

التخطيط عملية تحديد الأهداف، ورسم السياسات، ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الموازنات التقديرية للأنشطة المختلفة على مستوى المشروع، ثم تحديد البرامج الزمنية بناءً على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية (أبو النصر، 2013).

أما الباحث فيعرف التخطيط إجرائياً بأنه مجموعة الأنشطة، والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى.

### 2. مفهوم الاستراتيجية

تعددت مفاهيم الاستراتيجية بين العصور، وهو مصطلح إغريقي يُشير إلى علم الجنرال من الناحية العسكرية، كما يعني قيادة "فن الحرب"، لذلك فإن نقل المصطلح إلى العلوم الإدارية فإنه يعني فن القيادة والإدارة (صيام، 2015).

وتقوم الاستراتيجية بتحديد أفضل مستقبل للمنظمة لقدرتها على تحديد تطلعات المنظمة والكيفية التي من خلالها تحقق أهدافها، وذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح خطواتها (David Mckean, 2013).

كذلك فإن صياغة الاستراتيجية يتطلب قرارات حول تحديد قيم المنظمة، وغرضها ورسالتها، وهي تمثل خطة أو عملية تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ وتحقيق أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة، وبلوغ المنظمة أهدافها المنشودة (أبو غالي، 2018).

كما أن "الاستراتيجية" تشير بمفهومها إلى مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود، والتهديدات، والمخاطر التي تتعرض لها، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (جبر، 2015).

وبالتالي يمكن الإشارة للاستراتيجية بأنها النمط الذي يعمل على تكامل الاهداف الكبرى للمنظمة، وسياساتها، وأعمالها في شكل واحد متماسك، كما أن الاستراتيجية تساعد على ترشيد ورصد الموارد ووضعها في المناطق الحساسة بناءً على معرفة القدرات الداخلية ونقاط الضعف، وبناءً على توقع المتغيرات المناخية وتحركات المنافسين (سلطان، 2014).

ويرى الباحث من الناحية الواقعية، أن الاستراتيجية هي النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي، مع أن المنظمات الأكبر تميل أن تكون أكثر تحديداً في تطويرها للاستراتيجية التنظيمية من المنظمات الأصغر، فإن كل منظمة يجب أن يكون لها استراتيجية من نوع ما. وكي يكون للاستراتيجية قيمة، يجب أن تكون متناسقة ومنسجمة مع الأهداف التنظيمية والتي بدورها يجب أن تكون متناسقة مع الغرض التنظيمي.

### 3. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من المفاهيم التي أظهرها المختصين والباحثين في العلوم الإدارية، وقد لاقت إجماعاً حول الكثير من مركبات المفهوم الذي يحدد رؤية المنظمة ويرسم سياساتها، ويحدد أهدافها، ويظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد لتلك المنظمات، لما له من القدرة على قراءة المستقبل وتسليط الضوء على المتغيرات والتحديات والمعوقات المستقبلية، كذلك تقدير الفرص التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً، ومن بين تلك المفاهيم ما يلي:

التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الصورة التي يراد أن تكون عليها المنظمة في الزمن البعيد، وبالتالي فهو يعبر عن الرسالة التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال حياتها، وهو مرتبط بمبادئ نشاطها، ويسعى إلى تبني السبل التي تقود إلى تحقيق هذه الرسالة (عقيلي، 2013)

كذلك هو عملية اختيار الأهداف وتحديد السياسات والبرامج اللازمة لإنجاز أغراض محددة تؤدي إلى تحقيق الأهداف وبناء الطرق الضرورية للتأكد من أن السياسات والبرامج الاستراتيجية قد طبقت (الجعفري ومحمد، 2019).

والتخطيط الاستراتيجي "عملية يتم من خلالها وضع الاستراتيجية، وتتضمن التحليل الاستراتيجي والاختيار يعني بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية وتحديد البدائل، والأهداف قصيرة الأجل بما يضمن أن كافة الجهود المتتارة تصب تجاه تحقيق الأهداف الشخصية المحددة بأفضل السبل والتكاليف" (جبارة الله، 2015).

ويُعرّف أيضًا التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية استشراف القيادات الإدارية للتطلع نحو المستقبل، وإدراك التغيرات ومواجهة العقبات في البيئة الداخلية والخارجية بهدف الانتقال من الوضع الحالي للوضع الأفضل والمأمول لتحقيق الأهداف المرجوة" (مليحة، 2016).

أما الكبيسي فقد عرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه "تحويل التفكير الاستراتيجي إلى منهج قابل للتطبيق وبنفس الوقت موجه لتحقيق الغايات والأهداف والرسالة الاستراتيجية في نطاق السقف الزمني المحدد ضمن الخطة، فهو أحد أنواع التخطيط المراد منه استشراف المستقبل والانطلاق لرسم الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات البديلة لمواجهتها" (الكبيسي، 2013).

كذلك عرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق أهدافها" (Policastro, 2014).

ويعرفه (الديراوي) بأنه "نظرة للمستقبل محدودة الزمن تقي المؤسسة من التقلبات والتغيرات المستقبلية كما وتشمل في طياتها العديد من الخطط البديلة التي تقي المنظمة من العوامل الخارجية والتقلبات المستقبلية" (الديراوي، 2019).

في حين يرى (برايسون) أن التخطيط الاستراتيجي "جهد منظم للمساعدة في تشكيل الإجراءات والقرارات اللازمة للمنظمة والادلة على عملها وأسبابها، وأن التخطيط الاستراتيجي بمثابة خارطة طريق توجه مسار المنظمة نحو تحقيق الأهداف في مدة زمنية محدودة" (Bryson, 2013).

كما يشير التخطيط الاستراتيجي إلى "العمليات المتتابعة بدءًا بالتحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الرسالة والرؤية وصياغة الاستراتيجية والأهداف، ثم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وصولاً إلى تقويمها في فترة زمنية محددة" (الشنفري وآخرون، 2020).

ويعرف بأنه عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد سياستها واستراتيجيتها اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية، لضمان تنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات الموضوعة (المداحة والنوافة، 2013).

### 3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي الكثير من الأهمية، منها ما يتعلق بالمنظمة، ومنها ما يتعلق بالعنصر البشري، حيث تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه أداة إدارية تمكّن المنظمة من التعامل مع المستقبل بكفاءة وفاعلية، وتزودها بقدرة أكبر للتحكم بمواردها، وتمكنها كذلك من الاستجابة للتغيرات البيئية

المحيطة، ومهما تمتعت الاستراتيجية بالجودة إلا أنها قد تتحرف عن مسارها المخطط في ظل غياب التناسق الداخلي، وبأن نجاح الاستراتيجية لا يتوقف على صياغتها فحسب، وإنما على توفر التوافق والدعم من قبل الاستراتيجيات التشغيلية في المنظمة، وتظهر هذه الأهمية في الآتي: (مساعدة، 2013)

1. التخطيط الاستراتيجي يعد من بين القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشكلات التي يواجهونها، وكذلك المشكلات التي تواجه منظماتهم.
2. يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة، لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل الأهداف، والخطط، والسياسات.
3. يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة للرقابة على الأداء وتقييمه، ويضمن النجاح لمنظمات الأعمال.

كذلك هناك أهمية أخرى للتخطيط الاستراتيجي ذكرها (جبر، 2015) وهي:

1. إن الخطة وعملياتها تعد خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
2. تعطي إطارًا لتخصيص الموارد المالية، والبشرية، والمعلوماتية، والمعرفية.
3. تخلق بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف.

**كما يرى الباحث** أن أهمية التخطيط الاستراتيجي لها انعكاسات على العاملين وعلى المنظمة ككل، أما أهميته للعاملين فهو يحقق للأفراد أهدافهم الشخصية ويطور من قدراتهم في العمل وتحقيق ذواتهم وفق ما هو متاح من إمكانيات ونتائج إيجابية للتخطيط الاستراتيجي، أما على مستوى المنظمة فهو يسعى لتحقيق أعلى معدل من النمو والذي من شأنه أن يجعل المنظمة أكثر منافسة للمنظمات الأخرى.

وقد أشار (باترك أوكوما) إلى مجموعة من العناصر عبر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، وهي: (Okuma, 2013).

1. **تحسين النتائج:** وجود رسالة، وأهداف، وخطة واضحة للمنظمة لها تأثير إيجابي على أداءها، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة لها، ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.

2. **التركيز والتوجيه:** التخطيط الاستراتيجي الفعال يجبر المنظمة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسارها.

3. **حل المشاكل:** المنظمات الأهلية تواجه بين الفترة والأخرى مجموعة من المشكلات التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل؛ لذا فإن التخطيط الاستراتيجي يعد حلاً رئيساً للقضايا المتداخلة بطريقة مخطط لها.

4. **فرصة للتعلم وبناء الفريق:** التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمة بفرصة جيدة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المنظمة والأفراد ذوي العلاقة.

5. **الاتصال والتنسيق:** التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال، حيث أن بعض الجهات المانحة تتخذ من التخطيط الاستراتيجي معياراً لتمويل المنظمات وتقديم المساعدات والدعم اللازم لتنفيذ مشاريعها.

6. **التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية:** التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها، وكذلك يساعدها في تحديد مواردها، والحصول على المزيد من الموارد، وامتلاك المهارات، مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.

## 4.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي الكثير من الأهداف المرتبطة بالمنظمة وبالعنصر البشري، حيث يمثل التخطيط الوظيفة الأولى لوظائف الإدارة، وبالتالي فإن جميع الوظائف الأخرى قد ترتبط بشكل مباشر بالتخطيط الاستراتيجي وتعتمد عليه بصورة مباشرة، كذلك تسعى المنظمات لتحقيق الكثير من الأهداف المرتبطة بعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تتبلور تلك الأهداف في النقاط الآتية: (Aqdas, 2017).

1. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تسهيل الاتصالات والمشاركات.

2. التخطيط الاستراتيجي يسعى لتوجيه الإدارة العليا نحو الموضوعات ذات الأولوية.

3. يوفر التخطيط الاستراتيجي المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.

4. يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد وتوجيه مسار العلم في المنظمة.

5. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة.

6. يعمل التخطيط الاستراتيجي على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

كما أن تحديد الأهداف يكشف للمنظمة عما يجب عليها تحقيقه، ويمكنها الحكم على مدى نجاح خطتها الاستراتيجية، والتعرف على المخاطر التي قد تتعرض لها والموارد التي تلزمها، ويمكن تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي في المجموعات الآتية: (الكناني، 2017).

1. الأهداف المالية، قياس الأداء من خلال الأرباح، الانتاجية والتمويل.
2. الأهداف التنافسية، القدرة على مواجهة المنافسين والاستمرارية في تقديم المنتج أو الخدمة بكفاءة وفعالية للمحافظة على موقع المنظمة في السوق.
3. الأهداف التطويرية سواء فيما يتعلق بتطوير الأداء الانتاجي في تحسين طرق الانتاج وفي اعتماد التقنيات الحديثة وكذلك في تطوير القدرات الفنية والتنظيمية للعاملين فيها.
4. الأهداف الاجتماعية، إذ يفترض أن تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف وطموحات المجتمع في التطوير ورفع المستوى المعاشي للسكان.
5. الأهداف البيئية فيما يتعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية في التكيف والنمو والمسؤولية الاجتماعية.

## 5.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

قد تختلف أبعاد التخطيط الاستراتيجي من فترة زمنية لأخرى، نظرًا لاختلاف مكونات المراحل الزمنية، وحديثًا ظهر التطور العلمي الهائل الذي يدعو المنظمات للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، حيث يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من الأبعاد وفقًا لما أشار إليه معظم الباحثين وهي على النحو الآتي:

### 1.5.1.2 الرؤية الاستراتيجية

الرؤية الاستراتيجية صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة وتحت الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة وهي لا تبدو حقيقية الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل (الكرخي، 2017)، لأن وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية يخلق دافعاً لدى المنظمات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المنظمات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم (الديراوي، 2019).

كما أن الرؤية هي نقطة البداية لأي إطار استراتيجي، وهي تشكل الإطار وتعطي للمنظمة الأساسيات للإجابة على ما إذا كانت أهدافها العامة والخاصة وكذلك أنشطتها تصب في رؤية المنظمة أي تصف ما تتطلع المنظمة للوصول إليه في المستقبل (Shapiro, 2013).

وللرؤية الاستراتيجية الجيدة مجموعة من الخصائص تتمثل في الآتي: (الديراوي، 2019) و(أبو النصر، 2012).

1. هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتماً يفنقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكاناته.

2. واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحلية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.

3. قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها.

4. محددة بتاريخ: يعتقد الكثيرون أن الرؤية الطموحة لا يحكمها مدى زمني محدد باعتبارها غاية عظمى غير مقيدة، والحقيقة أن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما يفضل أن تكون طويلة الأمد حتى يمكن قياسها.

5. توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

6. قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

7. إعلامية: بحيث تتميز بالسهولة اللغوية ويمكن شرحها وفهمها لجميع فئات المتعاملين معها.

8. الرؤية تدفع العاملين عن طيب خاطر للتضحية بالجهد والوقت والطاقة من أجل المنظمة، وتصبح مرشداً وهدايا لهم.

**بينما يرى الباحث أن الرؤية الاستراتيجية تُعد صورة لاستشراف المستقبل لمشاهدة الواقع المثالي الذي تسعى له المنظمة، وهي بضع كلمات تصف صورة المنظمة في المستقبل وتدفع كل فرد فيها للعمل مع زملاءه لبلوغ تلك الصورة.**

### 2.5.1.2 رسالة المنظمة

تتضمن الرسالة قدرة المنظمة على تحقيق الرؤية بالعمل المستقبلي حيث يتحدد بموجبها وبشكل واضح مجال العمل أو الأنشطة، وكذلك العملاء والوسائل التي سيتم استخدامها في توليد القيم لكسب الأعمال، والاحتفاظ بالحصص السوقية؛ والرسالة تمثل السبب الرئيس لوجود المنظمة (غنيمة، 2015).

## خصائص الرسالة الجيدة

تناول العديد من الكتّاب والمختصين الخصائص الأساسية للرسالة الجيدة والفعالة بالتفاصيل، ويمكن إجمالها في الآتي: (الكناني، 2017).

1. الوضوح وبساطة التعبير ودقته، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها، يفهمها جميع الاطراف سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها.
2. الواقعية والموضوعية، من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة، والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة.
3. التعبير عن فلسفة المنظمة، وما ترغب فيه مستقبلاً.
4. التكيف مع البيئة والتفاعل مع متغيراتها بما يخدم عمل المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية.
5. إمكانيتها الواعدة في ترسيخ قيم المنظمة ومعتقداتها.
6. تحقق الرؤية وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.

حيث يرى الباحث أن رسالة المنظمة تمثل الخصائص المتميزة والفريدة للمنظمة والتي تجعلها مميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتعكس رسالة المنظمة المفهوم الذاتي للمنظمة والصورة التي تحاول أن تكون عليها.

## خطوات إعداد رسالة المنظمة

هناك ثلاث خطوات لإعداد رسالة المنظمة، وهي عبارة عن إجابات لثلاث تساؤلات، كما يظهر في الآتي: (بن الدين، 2019)

1. ما هو نشاط المنظمة؟ ويتم ذلك بمعرفة الحاجات التي تريد المنظمة إشباعها، فلا يحده مجال النشاط على أساس السلع أو الخدمات المقدمة وإنما يكون على أساس الحاجات الواجب إشباعها.
2. كيف يتم تأدية النشاط؟ وهنا يجب على المنظمة أن تحدد الأسلوب الذي من خلاله تتجه المنظمة لتحقيق أهدافها.
3. لمن يوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المنظمة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لا بد من وجود المنظمة.

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن الإجابة على هذه التساؤلات تحقق الصيغة النهائية للرسالة والتي تعبر عن المسار الاستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فهي صورة تعكس الخدمات أو السلع التي تقدمها المنظمة للمستفيدين، وانعكاس حقيقي للآلية المتبعة في تقديم هذه الخدمات، وهو ما يُظهر مستوى الشفافية للمنظمة والتي بدورها تعزز ثقة المستفيدين أو ذوي العلاقة.

### 3.5.1.2 تحليل البيئة الخارجية والداخلية

تتناول هذه المرحلة دراسة وتحليل الفرص والمخاطر الخارجية، والتي تمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، والتنافسية، التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرص ينبغي على المنظمة أن تسعى للحصول عليها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة (الكناني، 2017).

وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين:

#### 1. تحليل البيئة الخارجية:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف إلى الظروف المحيطة بها في المكان التي تعمل فيه، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب آثاراً سلبية للمؤسسة، ومن بين العوامل الخارجية العوامل الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والديموغرافية (الكناني، 2017).

#### 2. تحليل البيئة الداخلية

وهي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضافة إلى مواردها البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية (حمود، 2010).

وتشمل البيئة الداخلية على كل من:

1. الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

2. الثقافة: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة.

3. الموارد: وتشمل أصول المؤسسة المادية (أموال- ممتلكات- أثاث- مباني) والبشرية وتشمل (مهارات وقدرات وكفاءة الكادر البشري).

#### 4.5.1.2 الأهداف الاستراتيجية

تعتبر الأهداف الاستراتيجية عن النتائج والتي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويجب أن تكون قابلة للقياس، محددة بوقت معين وتشكل تحدي للعاملين ولكن ضمن إمكانياتهم ويمكن تحقيقها وفقاً للموارد المتاحة لدى المنظمة (Wayne, 2015).

كما أن القادة الذين يضعون الأهداف الاستراتيجية ينبغي أن يأخذوا بعين الاعتبار مجموعة من النقاط لضمان تحقيقها أهمها: أن تكون محددة، وأن تشكل تحدي قابل للتحقيق، وأن تكون مقبولة للعاملين من خلال إشراكهم في وضعها، وأن تكون محددة بوقت لتنفيذها، وأن تكون قابلة للقياس (Tom, 2015).

وبصورة عامة فإن نجاح الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة يتطلب التزام كامل من قبل العاملين، المديرين والقادة، كما أن الاستراتيجية لا بد أن تتسم بالمرونة التي تمكنها من التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تحدث (Martin, 2014).

كما تمثل الأهداف الاستراتيجية النتائج النهائية العامة والتي تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة تحاول أغلب منظمات الأعمال الاقتراب منها، ويدخل في إطار هذه تعظيم الربح والنمو والتوسع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال، وإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها (أبو غالي، 2018)

كما أن الأهداف الاستراتيجية تترجم إلى أهداف على مستوى الوحدات أو البرامج أو على مستوى الإدارات الوظيفية ثم تتدرج إلى أن تصل إلى مستوى التشغيل، وعندها لا بد أن يتوافر فيها شروط الهدف الجيد والتي اختصرت في أن يكون الهدف محدد، وقابل للقياس وللتحقق، وأن يكون واقعي ومحدد بزمن محدد (Bulter, 2016).

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن الأهداف الاستراتيجية تمثل دوماً النتيجة النهائية للأنشطة المخطط لها مسبقاً والتي تُعد لها المنظمة كافة إمكانياتها المادية والبشرية خلال فترة زمنية معينة، حيث تحدد

خلاها ما يمكن إنجازه، وغالباً ما تكون الأهداف الاستراتيجية من هذا المنظور تزيد عن سنة وقد تمتد لأكثر من خمس سنوات.

### 5.5.1.2 السياسات العامة

وتعرف سياسة المنظمة بانها الخطوط العامة لعملية اتخاذ القرار والتي تربط ما بين مرحلة صياغة أو بنا الاستراتيجية ومرحلة تنفيذها، وتستخدم منظمات الأعمال السياسات لكي تتأكد من أن جميع الموظفين يتخذون القرارات السليمة ويقومون بكافة الأنشطة التي تدعم كل من رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها (Wheelen & Hunger, 2014).

كما أن هناك جوانب عديدة للسياسات العامة أظهرها بعض الباحثين للتعرف على ماهيتها في المنظمات العامة والخاصة، وكيفية تطبيقها وفق أنظمة وقوانين وهياكل نظامية داخلية، وهي على النحو الآتي: (مبارك، 2015).

1. إن السياسات العامة تتمثل بالأداء المؤسسي والفعل السياسي للمنظمات العامة والخاصة، ودور نظامها السياسي نتيجة ما يصدر عنها من قرارات يتم تنفيذها داخل المؤسسة.

2. كما تمثل السياسات العامة الجانب التطبيقي والتنفيذي كخطط وبرامج عمل تنفيذية حيث يظهر دور المؤسسات العامة والخاصة التي تكون مهمتها تنفيذ القرارات على أساس أدائها المؤسسي.

3. تتمثل السياسات العامة بالجانب القانوني في تشريع وسن القرارات، وهي بطبيعة الحال تعكس قرارات يتم اختيارها من بين مجموعة من البدائل التي تطرحها الإدارة العليا لمواجهة موقف معين مع التنسيق بين القرارات وبين الظروف وبين المتطلبات العامة.

يرى الباحث أن هذه السياسات ترجمة لواقع الاستراتيجيات التي تم وضعها لتطوير المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية التي تحقق لها النجاح وتساعد في تحديد خططها المرتقبة بإدارة الموارد البشرية.

### 6.1.2 نماذج التخطيط الاستراتيجي

الاهتمام العالمي بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته لدى الحكومات، والمنظمات، وكذلك الأفراد، أدى إلى تطرق الكُتّاب والباحثين في علوم الإدارة وفي موضوع التخطيط الاستراتيجي، للكشف عن أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي، وهي:

### 1.6.1.2 النموذج المعياري للتخطيط الاستراتيجي

يقوم هذا النموذج على الافتراض التالي: أن هدف المنظمة هو تعظيم قيمة سوقها الحالية، وزيادة إيراداتها المستقبلية من خلال مقدرتها على تلبية رغبات زبائنها الحالية والمستقبلية وللمنظمة القدرة على اختيار بدائلها للوصول لأهدافها الاقتصادية، فالاستراتيجية تأخذ شكلها من خلال تحديد أي الرغبات التي ستقوم المنظمة بإشباعها بما يعود بالمنفعة عليه. بالإضافة لذلك فإن الاستراتيجية تأخذ شكلها من خلال تجنب المنافسة ما أمكن (المغربي وغريبة، 2006).

### 2.6.1.2 نموذج التعلم

وجه أصحاب هذا النموذج للتخطيط الاستراتيجي انتقادات حادة للنموذج المعياري للتخطيط الاستراتيجي من أبرزها، أن النموذج المعياري يهمل أن الاستراتيجيات قد تبرز إلى حيز الوجود بمعنى ناشئة، وليست نتاج المراحل المتتابعة لعملية التخطيط الاستراتيجي. بينما أنصار هذا النموذج لم ينفوا وجود استراتيجيات مقصودة ومخططة في المنظمة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يجمع هذا النموذج ما بين التحليل العقلي ومنهج آخر سمي المنهج الحدسي (Czepiel, 2015).

يرى الباحث أن نموذج التعلم لم ينفي وجود استراتيجيات معيارية ولكنه يؤكد على ظهور استراتيجيات ناشئة غير مخططة مسبقاً من قبل المنظمة ناتجة عن عوامل تتعلق باتجاهات المنافسة، ورغم انتقاد هذا النموذج لخطوات تشكيل الاستراتيجية إلا أنه لم يأتي ببديل.

### 3.6.1.2 نموذج الرفع الاستراتيجي

اعتبر هذا النموذج أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على بناء وتطوير كفاءات محورية في سلسلة القيمة لدى المنظمة، فالكفاءة المحورية تعني الخبرات المنجزة الموجودة في نقاط محددة من سلسلة القيمة، أما سلسلة القيمة فتعني كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة (Hans, 2014).

ويعتمد هذا النموذج على ما يعرف بالبنية الاستراتيجية والتي تعني توسيع موارد المنظمة لتناسب الطموح بدلاً من تقليص الطموح ليناسب الموارد، فعملية صياغة الاستراتيجية تعني الرفع لإمكانات وموارد المنظمة للوصول إلى أفضل النتائج وهذا يستدعي التخلي عن الرشد والحكمة المفرطة التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي (المغربي وغريبة، 2006).

### 7.1.2 الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي

تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في أحيان كثيرة مجموعة من الصعوبات أو العقبات التي تؤدي بدورها إلى إضعاف فاعلية التخطيط أو إفشاله وعدم تمكنه من تحقيق أهدافه المنشودة، وأهم هذه

المشاكل يمكن تلخيصها كما يلي: (سعيد وإسماعيل، 2013) و (الكناني، 2017)، و(المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2018)

1. محدودية التنبؤ وقصوره: من المعروف أن التخطيط يحدث في الحاضر ولكنه موجه نحو المستقبل، وفي بعض الأحيان ونظراً لمحدودية قدرة الإنسان على التنبؤ أو ضعف وسائل التنبؤ المستخدمة أو عدم دقة البيانات والمعلومات وتردي نوعيتها، تعجز عملية التخطيط عن التوصل إلى التوقع والتنبؤ السليم.

2. التناقض والتعارض في المحتوى والإجراء: يحدث التعارض والتناقض بين الاهداف مع بعضها البعض أو بين الأهداف والسياسات أو الوسائل أحياناً، وأحياناً أخرى يؤدي تعدد أجهزة التخطيط المشاركة في التنفيذ وتداخل اختصاصاتها وصلاحياتها إلى فشل عملية التخطيط أو فقدانها لفاعليتها، وقد يؤدي غياب التنسيق الرأسي والأفقي بين أجهزة التخطيط إلى نفس النتيجة.

3. تحجج الإدارة بعدم توفر الوقت الكافي أو انشغالها بالعمل الإداري الروتيني أو ميلها للمركزية.

4. عدم توفر البيئة الثقافية الدائمة الداعمة والملزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم توفر نظام الحوافز والاتصال، والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.

5. الافتقار إلى القيادة الكفء لقيادة المنظمة في الطريق المؤدي إلى الهدف وإلهام الآخرين وحثهم على التطبيق وتحدي المخاطر.

6. ضعف الولاء للمنظمة وانعدام الحافز الذاتي للنهوض بأداء العمل، وخاصة عندما لا يرتبط عمل الموظف بأدائه الانتاجي.

7. عدم وجود نظام استشارة أو نظام ديمقراطي جيد في المنظمة للحصول على أفضل القرارات التي تناسب المنظمة.

وفي مقابلة أجراها الباحث مع مدير وحدة التخطيط والتطوير بالشرطة الفلسطينية (أيوب أبو شعر)، ذكر أن هناك بعض الصعوبات تواجه التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية، ومن أبرزها ما يلي: (أبو شعر، مقابلة بتاريخ: 2021/06/23).

1. عدم وضوح التوجهات والخطط المالية طويلة المدى للحكومة عموماً، وللوزارة على وجه الخصوص.

2. عدم امتلاك مقومات النهوض بقيادة الصف الثاني، وبفرق العمل المختصين في مجالات الإدارة والعمليات الهندسية من أجل القيام بمهمة التخطيط الاستراتيجي على الوجه الأمثل.
  3. تقليص جهود البحث العلمي والدراسات وتحليل البيانات، الأمر الذي ينعكس على جودة التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل.
  4. تقليص جهود بناء الخطط والتصورات والمشاريع الكبرى ذات الأثر الاستراتيجي كنتيجة مباشرة لعدم وجود أفق مالي واضح وتقليص النفقات داخل الوزارة.
  5. تداعي الإمكانيات واللوجستيات المتوفرة حالياً طرف المديرية العامة للشرطة، وعدم القدرة على تعويضها، وبعضها يحمل معدل الإهلاك العالي.
  6. القصور والتراجع في مواكبة التكنولوجيا وأحدث ممارسات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي على سبيل المثال، وهذا كله يؤثر في فاعلية عمل المديرية.
  7. تركيز البرامج التدريبية على الحد من المهارات الشرطية، وعدم توسعه ليشمل مهارات تخصصية وفنية في مجالات متعددة.
- في ضوء ما سبق يرى الباحث أن ثمة عراقيل قد تحد من واقع التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وهي على النحو الآتي:**
- أ. الحصار المفروض على قطاع غزة، والذي بشأنه أضعف القدرات اللوجستية والمالية والبشرية والتي تُعد ركائز أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
  - ب. تعرض مواقع الشرطة الفلسطينية للقصف المتواصل على يد الاحتلال الإسرائيلي وهو ما يجعل القيادة العليا تتجه غالباً نحو التخطيط المرحلي، أو خطط التشغيل المؤقتة، والتي غالباً ما تكون من 6 أشهر إلى عام واحد فقط.
  - ج. افتقار المديرية العامة للشرطة الفلسطينية إلى موازنات على المدى البعيد لتغطية نفقاتها التشغيلية للخطط الاستراتيجية، بسبب ضعف الموارد والانهيال الاقتصادي الذي تتعرض له المحافظات الجنوبية لفلسطين.

## 2.2 المبحث الثاني: التطوير الإداري

### 1.2.2 تمهيد:

إن مجتمعاتنا المعاصرة أصبحت تمر بتغير متسارع في كافة المجالات العلمية والاقتصادية والسياسية، أثرت هذه التغيرات على الواقع العام للمنظمات العامة والخاصة وعلى الواقع العام كذلك للعاملين في تلك المنظمات، وقد غزت التكنولوجيا كل دول العالم مع نسب متباينة لاستخدامها بين الشعوب والمنظمات وأنظمة الدول، بما ينعكس مع سياساتها واحتياجاتها وخططها المستقبلية (عبد الكريم، 2016).

كما وتهتم غالباً تلك المنظمات بالبحث عن الوسائل والأدوات التطويرية في ظل المتغيرات التكنولوجية الذي أحدث ثورة معلوماتية هائلة في العصر الحديث والذي أصبح يُطلق عليه بـ (عصر المعرفة) نظراً لضخ كم كبير جداً من العلوم والمعارف والتي تناولت معظم التخصصات العلمية، فأصبح الاهتمام بها واضحاً لتطوير العمل المؤسسي وكافة المستويات الإدارية (كافي، 2018).

ويعتمد التطوير الإداري بشكل رئيس على إطار فكري كلاسيكي، يحدد من خلاله آليات تطوير الجهاز الإداري بالمنظمات، ومن خلاله يتم تمكين العاملين من المهارات اللازمة للأداء، والارتقاء بالمستوى الفني، والعمل ضمن رؤية إدارية مستقبلية مشتركة، تحقق من خلالها المنظمة الكثير من العوامل التي تعزز نموها واستقرارها ومناقستها للمنظمات للأخرى (الرشيدي، 2010)

لذا فإن الهدف العام للتطوير الإداري كما يراه الكثير من الباحثين في العلوم الإدارية هو تأهيل فرق العمل داخل المنظمة، وجعلهم يعملون بشكل أفضل عن طريق إنشاء برامج مختلفة لتطوير المؤسسة، ولكي يتحقق الهدف العام للمنظمة، ينبغي على الإدارة العليا أن تهتم بجميع مفاصل وأبعاد التطوير

وتتبنى استراتيجيات علمية صحيحة تمكنها من تحقيق هذا الهدف، والذي يرتبط بالكثير من جوانب العمل داخل المنظمة، من بينها الهيكل التنظيمي، وتقنيات تكنولوجيا المعلومات، والوسائل البرمجية الحديثة، والتدريب، وغيرها (كريم، 2017).

## 2.2.2 ماهية التطوير الإداري

تناول الباحثين مفاهيم التطوير الإدارية، كلٌّ حسب رؤيته الخاصة والنظرة الشمولية التي توافق عليها معظم الباحثين في تسليط الضوء على مفهوم التطوير الإداري، من بين تلك المفاهيم ما يلي:

إعادة تصميم الهيكلية الإدارية وتطوير تركيبة وأساليب وإجراءات العمل وهو يحمل معنى شمولي متكامل، وقد يستخدم كمرادف لمفهوم الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، كما يعتبر ركن أساسي في عملية تحديث وإصلاح أشمل وتنمية للأجهزة الحكومية (عامر وزكرياء، 2013).

وهو جهد مخطط ومدروس يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية وغير الحكومية عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم، وتغيير أنماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية (كافي، 2018).

والتطوير الإداري هو عبارة عن الأخذ بما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المنظمة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ورفع مستوى الانتاجية في منتجاتها وخدماتها، لتعزيز ثقة العملاء وزيادة ولاءهم للمنظمة مما يساعد على تحقيق الأرباح (محمد، 2018).

كما أن التطوير الإداري أحد أنواع التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمات على القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل (العميان، 2016).

من ناحية أخرى فإن التطوير الإداري يمثل عملية شاملة للأفراد وجماعات العمل والتنظيم، والانتقال الشامل من الوضع الحالي للمنظمة إلى الوضع أو الرؤية المستقبلية خلال فترة زمنية معينة، من خلال التغلب على الظروف المحيطة وتحدياتها، واستثمار القوى البشرية والإمكانات المادية للمنظمة (محمد والفولي، 2014).

ويعرف التطوير الإداري بأنه عملية جماعية مستمرة مخططة، تستند بالأساس وبشكل رئيس على إحداث تغيير إيجابي وتطوير في جميع جوانب المنظمة ككل، وهي الجوانب الاستراتيجية، الهيكلية، الإجرائية، البشرية، التقنية (الثبتي، 2007).

كما يعرفه الباحث بأنه كافة المدخلات التطويرية التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء العاملين وتطوير كافة المستويات الإدارية، من خلال رفع الكفاءة والفاعلية للقوى العاملة وللقدرة الانتاجية للمنظمة.

### 3.2.2 أسباب التطوير الإداري

ثمة أسباب دعت المنظمات الحكومية وغير الحكومية للتطوير الإداري، سيما أن هذه الأسباب تُعد في الواقع مهددات أو تحديات أمام عمل المنظمات، ومن المهم بمكان أن تقف المنظمات أمام مسؤولياتها أمام المسببات الآتية: (الشريف، 2013)، و(الشاعر، 2021).

#### 1. تضخم الجهاز الإداري

إن تعدد الوظائف في المستويات الإدارية للمنظمة وتنوع التخصصات بها، يؤدي إلى حاجة ضرورية لرفع كفاءة العاملين في ظل المتغيرات السريعة والتي أدت إلى وجود عبء كبير على كاهل الإدارة العليا، وبالتالي فإن الاهتمام برفع القدرات والكفاءة يبقى عنصر مهم كجزء من التطوير الإداري.

#### 2. عدم الرضا عن أداء المنظمة

الاهتمام بتلبية حاجات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة هو الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها، والتي تساهم في تقييم أداء المنظمة، وبالتالي تسعى وتجتهد معظم المنظمات بتطوير قدراتها الإنتاجية وتعظيمها للوصول إلى تقديم أفضل ما لديها لكسب رضا المستفيدين.

#### 3. الرغبة في رفع الكفاءة والفاعلية

إن رغبة المسؤولين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء هي من الأسباب الهامة للتطوير، فمثلاً عند رغبة القيادة العليا في تطوير العمل المؤسسي فإنها تسعى للارتقاء بأداء العاملين من خلال رفع قدراتهم وهذا يتطلب جهود حثيثة ومخططة للوصول إلى أفضل أداء مؤسسي، ومن خلاله يتم حل كافة المشكلات واتخاذ القرارات السليمة التي تنمي العمل وتطور النظام.

#### 4. ضعف القيادات في الإدارة العليا

وهذا أحد مؤشرات الفساد الإداري، حيث يتم وضع الرجل في المكان غير المناسب، ويتم الارتقاء بقيادات غير متخصصة، ولا تستطيع أن تمارس مهامها الوظيفية على الوجه المطلوب، وبالتالي فإن مؤشرات الضعف تزداد يوماً بعد يوم، وهو ما يدعو إلى الاهتمام بالتطوير الإداري، وإحلال قيادات بديلة ذات قدرات متميزة تستطيع أن تنهض بالمؤسسة وتظهر قدرتها في منافسة الآخرين.

يرى الباحث أن التكنولوجيا أيضاً تعد من الأسباب الرئيسة التي تدعو إلى التطوير، حيث أن للتقنيات الحديثة دور مهم وفعال في تطوير الأداء الإداري، من خلال البرامج التي تسهل في تنفيذ المهام والأداء المطلوب، والنهضة المعرفية الهائلة التي ساهمت في اكتشاف الوسائل والأدوات البديلة التي توفر الجهد والتكلفة في إدارة المنظمة.

#### 4.2.2 أهداف التطوير الإداري

إن الهدف الأساسي للتطوير الإداري هو تهيئة الظروف المناسبة داخل المنظمة لأجل دفع النمو والتطور وإيجاد البيئة الملائمة لقبول المتغيرات التكنولوجية والقانونية والإدارية. إن هذا الهدف يتماشى وينسجم مع منطق العصر ومتطلبات البيئة الجديدة الزاخرة بالحركة والنمو والفاعلية، ومن هنا تبرز أهداف التطوير الإداري والتي تتمثل في الآتي: (والي، 2018)، و (كريم، 2017) و(رابطة الأكاديميين العرب، 2017)، و (علي، 2013).

1. تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين الإدارية بالشكل الذي يهيئ فرص أوسع وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء.
2. تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية والخبرة الواسعة والقدرة الكافية لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي والناجمة عن تطور المجتمع ونمو التكنولوجيا.
3. العمل على إيجاد مناخ ملائم داخل المنظمات لمعالجة المشاكل ووضع الحلول لها بعيداً عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل.

4. خلق عملية مستديمة واتجاه متعاظم للتجديد والتطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتيح فرص التغيير لدى المنظمات بسرعة كافية ولا يكون تصرفها كردود فعل واستجابة للظروف المفروضة من بيئة العمل.

5. العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول إلى أهداف المنظمات الإدارية أو أهداف التنمية الشاملة.

6. تنمية قدرات العاملين على التحليل وتشخيص المشكلات واختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة.

7. بث نوازع الرضا عن العمل وخلق الرغبة في التغيير والثقة بسياسات العمل والإجراءات المتعلقة بالعاملين.

كما يرى الباحث أن عملية التطوير الإداري تهدف إلى تبسيط الإجراءات في العمل وتأمين ومواجهة التعقيدات والتحديات التي من شأنها أن تحول بين كفاءة العاملين ومؤشرات قياس الأداء وتخلق فجوة بينهما، كما يهدف إلى رفع القدرات لدى معظم العاملين، وتحسين جودة الأداء المؤسسي، وتوفير خدمات متطورة يختصر فيها الزمن وترتفع درجة جودة العمل والخدمات وتوصل إلى وضع أسس قابلة للتماشي مع التطوير المستمر، دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع وان خدمة الزبون مسؤولية دائمة للمنظمات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية.

## 5.2.2 أهمية التطوير الإداري

للتطوير الإداري أهمية بالغة للمنظمات العامة والخاصة، حيث ينطوي عليه الكثير من الأمور المتعلقة بالجودة والكفاءة والفعالية وتقييم الأداء والميزة التنافسية، وبالتالي فإن معظمها لا يمكن تحقيقه إلا بالاهتمام بالتطوير الإداري، حيث تظهر أهميته في التالي: (بن داوود، 2017)

1. الحد من مظاهر التخلف الإداري والبطء في العمليات وتراكم الأخطاء والمشكلات.
2. ازدياد الاهتمام بالمعرفة والحصول على كافة المعلومات المتعلقة بأبعاد التطوير الإداري والعمل بها في ضوء ما يثري جودة العمليات الإدارية.

3. تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات المادية والبشرية لمنظمات العمل على تحقيق الأهداف المرسومة لمقابلة الطلب على الخدمات المطلوب توفيرها.

4. تفعيل نظم الرقابة الداخلية والخارجية، والحد من ظاهرة التسيب الإداري، وضبط كافة العمليات الإدارية التي تحقق التوازن في مخرجات العمل دون أي معيقات.

**يرى الباحث أن الأهمية الأبرز والأسمى للتطوير الإداري تكمن في الحفاظ على استمرارية المنظمات في ظل التقلبات والمتغيرات البيئية في عصر المعرفة والتطور التكنولوجي، حيث تتسابق المنظمات على امتلاك المزيد من المعرفة والتي تقود إلى التطور الواسع في كافة أنشطتها ومجالاتها، وتتوسع ثقافتها المؤسسية موازاةً بالمنظمات الأخرى المنافسة، وبالتالي فإن الأهمية تزداد في تطوير العنصر البشري وكافة الموارد الأخرى والمرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.**

## 6.2.2 أبعاد التطوير الإداري

للتطوير الإداري العديد من الأبعاد الحديثة والتي تناولها الباحثين في كثير من دراساتهم، كونها أبعاد مرتبطة بشكل مباشر بعملية التطوير وهي مؤشرات لا يمكن الاستغناء عنها في التطوير الإداري للمنظمات، وهي على النحو الآتي:

### 1.6.2.2 الهيكل التنظيمي.

وهو الهيكل الذي يحدد العلاقات الرسمية المختلفة في الإدارة ويوزع المهام والمسؤوليات على الأفراد فيها من حيث اتخاذ القرارات، وحجم المنظمة، وتفويض السلطة (محمد، 2017).

كما أن الهيكل التنظيمي يُعد العمود الفقري للمنظمات ويوضح من خلاله الأدوار والمهام الوظيفية ويشكل العلاقة بين العناصر البشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات، وقنوات الاتصال بين كافة هياكل التنظيم، لذا هناك أهداف للهيكل التنظيمي تظهر في الآتي: (عبد الرحمن، 2009)

1. تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة، وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها.
2. تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة.
3. تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بطريقة واضحة بالنسبة للوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها، فيحدد التنظيم لكل قسم أو إدارة العلاقات المتبادلة داخل المنظمة.
4. تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام بالمنظمة والعاملين.

## 2.6.2.2 التدريب.

يُعد التدريب نشاط مخطط ومنظم لإحداث تغيير إيجابي في الفرد، من أجل رفع كفاءته في الأداء، وزيادة فاعليته وإنتاجيته، عن طريق مساعدته على اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات، والتي يستطيع بها القيام بعمل ما لم يكن في استطاعته القيام به من قبل أو القيام به بصورة أفضل أو مختلفة عن ذي قبل (موسى، 2017).

كما يسهم التدريب في إحداث تغييرات جوهرية في أداء الفرد والجماعة من ناحية، ومن ناحية أخرى قدرتهم على امتلاك المعلومات والخبرات والمهارات وتغيير السلوك والاتجاهات التي تؤدي إلى جودة الأداء المنظمي، وهو مرحلة رئيسة في حياة الأفراد لا بد من خوضها لغرض تحسين مستوى ثقافتهم من خلال إكسابهم المهارات والمعارف العلمية التي تتعلق بالعمل، ليصبحوا قادرين على أداء الواجبات المختلفة واستخدام المعارف والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال العملية التدريبية (كريم، 2017).

ويعرفه الباحث بأنه ما يمكن أن يمتلكه العاملين من ذوي الخبرات المحدودة، والعمل على نقل المعارف والخبرات اللازمة لتحسين مستوى أداء العنصر البشري، والذي سينعكس بالإيجاب على الأداء المؤسسي.

### الأهداف الاستراتيجية للتدريب

للعلمية التدريبية الكثير من الأهداف الاستراتيجية على مستوى الفرد بما ينعكس على أداء المنظمة وصولاً لعملية التطوير الإداري، ومن بين تلك الأهداف ما يلي: (محيرق، 2013)

1. ضمان أداء العمل بفاعلية، وسرعة واقتصاد، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء، وبين الأداء الفعلي للعاملين.

2. زيادة مهارات، وقدرات العامل، وتسليمه بمقومات تؤهله للتقدم لمناصب الوظيفة الأعلى.

3. رفع الكفاءة الانتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، لكي يقف على ما هو جديد في مجال التطوير التكنولوجي، والعلمي، وما يترتب عليه من تطوير في أساليب العمل.

4. توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لرفع كفاءته، وتحسين إنتاجه كماً، ونوعاً، ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة إمامهم بأبعاد العمل، ومهاراتهم في أدائه، واهتمامهم به.

5. تقليل حوادث العمل التي غالباً ما تحدث نتيجة نقص كفاءة الأفراد.

يرى الباحث أن التدريب وظيفية إدارية مهمة ومستمرة، سيما في ظل التطور التكنولوجي والتقدم العلمي، وظهور برامج متنوعة قد لا تتناسب مع قدرات وإمكانيات العاملين، وبالتالي فإن التدريب يستهدف العناصر البشرية لتحسين قدراتهم ومهاراتهم وتمكينهم من أداء وظائفهم بالشكل المطلوب وبما يحقق الميزة التنافسية للمنظمات الأخرى، وبالتالي فإن الحاجة للتدريب ترتبط بتنمية رأس المال البشري والعمل على تطوير العملية التدريبية يجب أن يكون من أساسيات مهام الإدارة العليا للمنظمات.

### 3.6.2.2 تكنولوجيا المعلومات.

التطور الهائل في التقدم العلمي أدى إلى دخول العالم في عصر العولمة والذي اتسم بتحول مسار الأعمال للاعتماد على الأجهزة التقنية بشكل رئيس، حيث تُستخدم التكنولوجيا من قبل المنظمة وعناصرها البشرية في جمع المعلومات اللازمة لتنفيذ أنشطتها، بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها وإبداعها وصولاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والنمو والتطور، كما وتعد التكنولوجيا سلاح استراتيجي يساعد في بناء قدرات المنظمة وقدرات العاملين فيها، من خلال توفير أفضل البيانات والمعلومات وبما يعزز علاقة المنظمة بالزبائن أو بالمستفيدين من خدماتها (Sanders, 2017).

كما أن تبني المنظمات لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات يساهم في إدارة البيانات والمعلومات، وتحديد احتياجات المنظمة من وسائل تقنية تتناسب مع تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوظيف كافة الإجراءات المستخدمة في إطار تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والمساهمة في تحقيق نجاح العمليات واكتشاف الأخطاء التي من المتوقع حدوثها ومعالجتها أولاً بأول (شريف وعودة، 2016).

وبناءً على ما سبق يرى الباحث بأنه يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن كافة التقنيات التي تستخدمها المنظمات المعاصرة لجمع المعلومات التي تستخدمها في تنفيذ أنشطتها المختلفة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية بالشكل الذي يؤدي بها إلى تميزها ونجاحها.

### 4.6.2.2 الرقابة والمتابعة.

وفي إطار مفهوم الرقابة والمتابعة، يمكن التعرف على أهميتها والتي تبرز في اكتشاف المشكلات والمعوقات، وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وطرح حلول لمعالجتها وفق تصورات يسهل تنفيذها بالسرعة الممكنة، والتأكد من أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم، والتثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيداً عن الإسراف والهدر، وتحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين، ورفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين للحصول على المكافآت والحوافز (طراونة وعبد الهادي، 2012).

كما أن الرقابة تعد عملية تأكد أن ما تم التخطيط له هو ما يتم تنفيذه، والتنبؤ للأحداث، وكشف الانحرافات، وتصحيحها، للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً والمرسومة في خطة المنظمة بكفاءة وفاعلية، وأن الرقابة هي جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية (بدوي، 2018).

يرى الباحث أن الرقابة هي الوسيلة الآمنة لضبط العمليات داخل المنظمات ومتابعة مسار العمل والتأكد من تنفيذ الإجراءات وفقاً للخطة المرسومة والتأكد من تحقيق الأهداف، وكذلك فإن التخطيط هو الذي يحدد الأهداف والمعايير التي تعد الخطوة الأولى في عملية الرقابة والمتابعة، وعلى ذلك فإن التخطيط والرقابة متكاملان ولا يمكن وضع حدود فاصلة وواضحة بينهما.

#### 5.6.2.2 الأرشيف وحفظ الملفات.

الأرشيف هو مجموعة من الوثائق مهما كان تاريخها، شكلها، أو سندها المادي أنتجت أو تم الحصول عليها من أي شخص مادي أو معنوي أو من كل مصلحة أو هيئة عمومية أو خاصة أثناء تأدية مهامهم (بوسمغون، 2009).

كما أن هناك نوعان من الأرشيف وحفظ الملفات، النوع الأول: هو الحفظ الورقي للملفات عبر سجلات خاصة ونظام خاص يتناسب مع توفير كافة الوسائل الآمنة للحفاظ عليها، أما النوع الثاني فهو الأرشيف الإلكتروني والذي أصبح الاهتمام به يبلغ درجة متقدمة، ويوفر الكثير من وسائل الراحة للعاملين في الحصول على البيانات اللازمة في أسرع وقت وأقل جهد (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2018)

يرى الباحث أن الأرشيف هو النظام الذي يتم من خلاله تخزين البيانات وجدولتها أو تبويبها وفقاً لأهميتها أو نوعها المرتبط بشؤون العاملين وظروف العمل، والمرتبطة بكافة المستويات الإدارية في المنظمة، وفق لوائح قانونية تنظم إدارة الأرشيف والملفات والحفاظ عليها.

#### 7.2.2 مراحل عملية التطوير الإداري

تمر عملية التطوير في عدد من المراحل كما وصفها (لافي، 2014)، وهي على النحو الآتي:

1. تقوم المنظمة بمقارنة الوضع الحالي لها مع أهداف العملية التطويرية، وتحديد الفجوة بين الواقع والمتوقع.

2. تحديد المشكلات التي تواجه عملية التطوير، من خلال اكتشاف التحديات التي تعرقل عملية التطوير.

3. تحديد الدافع لعملية التطوير، فقد يكون الدافع تطوير الأداء فقط، وقد يكون لتحقيق نسب عالية من الأرباح، أو تحسين جودة المنتجات، وغيرها.

4. إعداد خطة للتطوير الإداري تشمل كافة المستويات التي يمكن تطويرها، مع تفاصيل دقيق لكل العمليات التطويرية وتحديد مخرجاتها.

5. تحديد فترة زمنية لتنفيذ عملية التخطيط، حيث يشرف فريق إعداد الخطة على تحديد الفترة الزمنية التي إما تكون مرحلية أو استراتيجية.

6. متابعة تنفيذ الخطة وعمل التقييم اللازم ومقارنة النتائج التي تحققت مع المتوقع وتحديد نقاط الضعف والتعرف على المعوقات والعمل على إزالتها.

يرى الباحث أن عملية التطوير تمر بثلاث مراحل رئيسية، المرحلة الأولى وهي التي يتم خلالها اكتشاف الجوانب التي تسعى المنظمة لتطويرها، مع التعرف على كافة ما يهدد العملية التطويرية والعمل على تجاوزها، وجمع المعلومات اللازمة عن البرامج والأنشطة والموارد التكنولوجية التي يمكن أن تشكل علاقة مهمة في عملية التطوير. أما المرحلة الثانية فهي مرحلة إعداد الخطة التطويرية والتي يجب أن تعد من خلال فريق متخصص بالخطط التطويرية وغالباً ما تكون جهات خارجية معتمدة تختص في هذا المجال. بينما المرحلة الثالثة للتطوير، هي مرحلة تنفيذ الخطة، حيث تشرف الإدارة العليا على تنفيذ كافة المدخلات بالخطة وبالتحديد الزمني، ومتابعة كافة المخرجات وتقييمها حسب الأصول المعمول بها في إجراءات التقييم والمتابعة.

## 8.2.2 معوقات التطوير الإداري

ظهرت بعض المعوقات التي يمكن أن تشكل تحدياً أمام الإدارة العليا في المنظمات والتي تعمل على إعاقة عمليات التطوير الإداري، منها ما يلي: (عبوي، 2009) و (الشريف، 2013)

1. تضيق الخناق على المبدعين، حيث يصعب تقديم المقترحات التي يقدمها العاملين المبدعين والتي تساهم في حل المشكلات والتقليل من المخاطر في اتخاذ القرارات.

2. تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للإدارة العليا، وهو ما يقلل من قيم النزاهة والشفافية والحقوق التي يجب أن يتمتع بها العاملين، وتمنحهم جزءاً من المشاركة في إعداد الخطط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

3. تركيز السلطات واحتكارها بيد الإدارة العليا أو المدير، وهو ما يشار إليه بالنمط الديكتاتوري والذي لا يؤمن مستقبل الأفراد ولا يترك لهم بصيص أمل في طرح ما لديهم من أفكار ورؤى تخدم المصلحة العامة للمنظمة.

4. الخجل الإداري يمثل أحد أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات إدارية حاسمة للإصلاح والتطوير ويحد من القدرة على اتخاذ إجراءات رادعة بحق الفاسدين.

5. التغييرات المتكررة في شاغلي الوظائف القيادية مثل مدراء الدوائر والمدراء العاملين.

6. ضعف الاهتمام بالتقييم الإداري الدوري، والذي يساهم في الكشف عن الفجوات والأخطاء وعن مقاييس الأداء.

ويرى الباحث أن من بين معوقات التطوير الإداري، ضعف استقطاب الكفاءات البشرية، واستبدالهم بعاملين لا يملكون الخبرة أو التخصص، ولا يتوفر لديهم الحد الأدنى لقابلية التعلم، وهو ما يشار إليه بالفساد في التعيينات ووضع الرجل في المكان غير المناسب. كذلك ضعف الموارد المالية، والتي تُعد مرتكزاً قوياً في عملية التطوير، فإن غياب الموازنات التشغيلية والنفقات على العمل قد يعطل أي مساهمة في التطوير الإداري.

## 9.2.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري

تظهر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري في العديد من الجوانب، حيث أن التخطيط الاستراتيجي رؤية بعيدة المدى يهدف بأن تقدم المنظمات أفضل ما لديها من خدمات، وهذا بدوره يعزز من ضرورة أن يقوم بهذا الدور عناصر بشرية ذات كفاءة عالية تعمل في تنظيم إداري متميز يتمتع بالمهارة والقدرة على التطوير بالحد الأقصى، حيث يساهم كذلك التخطيط الاستراتيجي في مهمة التطوير الإداري، فهو يكتشف الفجوات التي تقلل من التقاط الفرص، ويعمل على تعزيز الفرص

المتاحة وتحويلها إلى نقاط قوة ومن ثم إلى إمكانية أن تكون هدفاً استراتيجياً (أبو شعر، مقابلة بتاريخ: 2021/06/23)

من جهة أخرى يرى الباحث أن تنظيم الموارد البشرية بحاجة إلى خطط موارد بشرية استراتيجية، لتحديد إمكانية تطوير الأداء بما يتناسب مع المهام والواجبات لكل عنصر، في سبيل تحفيز الأفراد نحو التعلم وتطوير الذات والحصول على أماكن وظيفية تحقق تطلعاتهم وتلبي رغباتهم، وفي سياق متصل فإن المنظمات التي تسعى لتطوير نفسها لا بد من توفير خطط استراتيجية قادرة على رسم الخريطة الحقيقية للتطوير، وتحديد نقطتي البدء والانتهاء، والعمل وفق إجراءات مدروسة تحقق الهدف من التطوير الذي تتطلع إليه المنظمة.

## 3.2 المبحث الثالث: المديرية العامة للشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية

### 1.3.2 تمهيد

أفرز توقيع اتفاق أوسلو العديد من الهياكل النظامية والإدارية تحت إدارة السلطة الفلسطينية، والتي كانت أول محطة تاريخية لتأسيس الحكم في الأراضي الفلسطيني، والانتقال إلى مراحل متقدمة في إدارة شؤون البلاد (حبيب، 2021)، ومن بين الهياكل النظامية الرسمية هي وزارة الداخلية والأمن الوطني والتي أفرزت المديرية العامة للشرطة، حيث نصت المادة (12) في الاتفاق تشكيل قوة شرطية فلسطينية قوية (وثيقة اتفاق المبادئ، 1993)، ومنذ اللحظة الأولى لقيام السلطة الفلسطينية على أرض فلسطين، نشأت الشرطة الفلسطينية وبدأت تباشر مهامها التي حددت وفق القانون ووفق ما صرحت به اتفاقية أوسلو، وسارت بخطوات سريعة باتجاه الاعتراف بالعمل الشرطي كمهنة جديدة بالاحترام، وأن معظم ما تم تحقيقه في هذا الصدد يتصل بالتقدم العلمي والفني في الأساليب والوسائل والمعدات (كلوب، 2004).

وتعد المديرية العامة للشرطة الفلسطينية الحد المكاني الذي أجريت عليه الدراسة، وهي جزء من المنظومة الأمنية التي تتبع لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، حيث تتصف بالانخراط في قضايا المجتمع بشكل أساسي، وتوظف إمكاناتها البشرية والمادية لتقديم الخدمة لكافة فئات المجتمع للحفاظ على الاستقرار وتوفير بيئة آمنة رغم التحديات التي يمر بها الفلسطينين والتي تتعلق بالاحتلال الإسرائيلي وما يترتب عليه من آثار سيئة على المجتمع الفلسطيني (الرزينة، مقابلة بتاريخ: 2021/6/18).

### 2.3.2 مفهوم الشرطة الفلسطينية

الشرطة الفلسطينية هي هيئة مدنية تؤدي واجبها في خدمة الشعب، حيث تكفل للمواطنين الأمن والطمأنينة، وتختص بالمحافظة على النظام والأمن العام والآداب وحماية الأرواح والأعراض والممتلكات، وتختص بمنع وقوع الجريمة ومحاربتها وضبطها، كما تختص بكفالة الطمأنينة في المجالات كافة، وتنفيذ ما تفرض عليها القوانين واللوائح من واجبات (هلال، 2007).

وتُعرف المديرية العامة للشرطة بأنها هيئة مدنية نظامية، تقوم بأداء واجبها في خدمة الشعب، وتكفل للمواطنين الطمأنينة والأمن، وتشمل كافة تخصصات العمل الشرطي والذي يضبط الأمن ويحقق الطمأنينة لجميع أبناء الشعب الفلسطيني (كلوب، 2013).

ويعرفها الباحث بأنها هيئة أمنية ضمن مكونات وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، والتي تتبع لوزارة الداخلية بشكل مباشر ضمن هيكلتها المعتمدة والتي تحدد اختصاصها الأمني في توفير الأمن لجميع أبناء الشعب الفلسطيني وتُحد من وقوع الجريمة وتلاحق منفذها قضائياً.

### 3.3.2 الرؤية والرسالة والقيم

تتعلق رؤية ورسالة وقيم المديرية العامة للشرطة من واجبها الوطني الذي يعزز روح الانتماء للعمل الشرطي، ويسهم في تحقيق الكثير من الأهداف على مستوى قطاع الأمن في ظل التحديات الخطيرة والظروف الصعبة التي يمر بها الشعب الفلسطيني، ويتضح هذا الواجب في الآتي: (www.palpolice.ps, 2020)

1. رؤية المديرية العامة للشرطة: التميز في تقديم الخدمات الشرطية وحفظ الأمن والأمان وتعزيز سيادة القانون.

2. رسالة المديرية العامة للشرطة: المثابرة من أجل الوصول إلى مجتمع يسوده الأمن والأمان من خلال تقديم خدمات شرطية متميزة، ملتزمون بالقوانين والقيم، وندعم البناء والتطوير والشراكات المحلية والإقليمية والدولية ونصون الحريات والحقوق.

3. قيم المديرية العامة للشرطة: الصدق والأمانة، العدل والمساواة، صون الحقوق والحريات، التعاون والشراكة، الجودة والتميز، الشفافية والمساءلة والسرية.

ويتسم دور الشرطة الفلسطينية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي بالدور المكمل، والمسترشد بمحددات وضوابط وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، لذا فإن التركيز يعتمد بدرجة أكبر على الخطة التشغيلية والأنشطة قصيرة الأجل، وتبنى المؤسسة الشرطية رؤية متينة ورسالة ثابتة تتسق مع الأهداف الاستراتيجية العامة للوزارة، وتقوم المديرية العامة للشرطة بإعداد الخطط بعدها التشغيلي

والمبادرات والمشاريع في ضوء ما تمتلكه من أهداف استراتيجية (أبو شعر، مقابلة بتاريخ: 2021/06/23).

### 4.3.2 وظائف الشرطة الفلسطينية:

هناك مجموعة من الوظائف للشرطة الفلسطينية منذ أن نشأت السلطة الفلسطينية بعد توقيع اتفاق أوسلو عام 1993م، والذي يتضمن جزء منه تشكيل قوة أمنية شرطية لحفظ الأمن والنظام وسلامة المجتمع الفلسطيني، من بين تلك الوظائف ما يلي:

#### 1. الوظائف الإدارية

وهي مجموعة من الأنشطة التي تمارسها الشرطة كسلطة إدارية من أجل الحفاظ على الأمن العام وتشمل كافة الأعمال التي ترمي إلى منع ارتكاب الجرائم من حيث أعمال الحراسة والدوريات وتنظيم المرور ومراقبة الأشخاص والأماكن إلى غير ذلك من الأعمال الوقائية السابقة، حيث تتحدد الوظائف الإدارية في الآتي: (بعلوشة، 2016)

- الحفاظ على الأمن العام.
- الحفاظ على النظام العام.
- تنفيذ ما تفرضه القوانين واللوائح من واجبات.

#### 2. الوظائف القضائية

وهي الوظيفة التي تمارسها الشرطة نيابة عن السلطة القضائية ولمصلحتها وتتمثل في الإجراءات التي تقوم بها الشرطة عقب وقوع الجريمة بقصد معرفة الفاعل والبحث عن الأدلة وما يتبع ذلك من إجراءات الضبط والتفتيش وصولاً إلى الحقيقة، ورجال الشرطة في مباشرتهم لهذه الأعمال يكونوا تابعين للسلطة القضائية ويخضعون لإشرافها حسبما محدد في قانون الإجراءات الجنائية بالنسبة للأشخاص المكلفين بالضبط القضائي وإجراءات الضبط ونطاقه ومكانه وكيفية البحث عن الجرائم وجمع الاستدلالات اللازمة للتحقيق وسلطة الشرطة في التحقيق والاتهام (مزهرو الأخرس، 2020).

### 3. الوظائف الاجتماعية

وذلك بمد يد العون والرعاية للأفراد بقصد توفير المناخ الاجتماعي والأمني وحل المشاكل الاجتماعية للوقاية من الجريمة، وذلك عن طريق: (كلوب، 2015)

- رعاية الأحداث والمتشردين.

- التوفيق في المنازعات.

- الرعاية اللاحقة للمفرج عنهم من السجن.

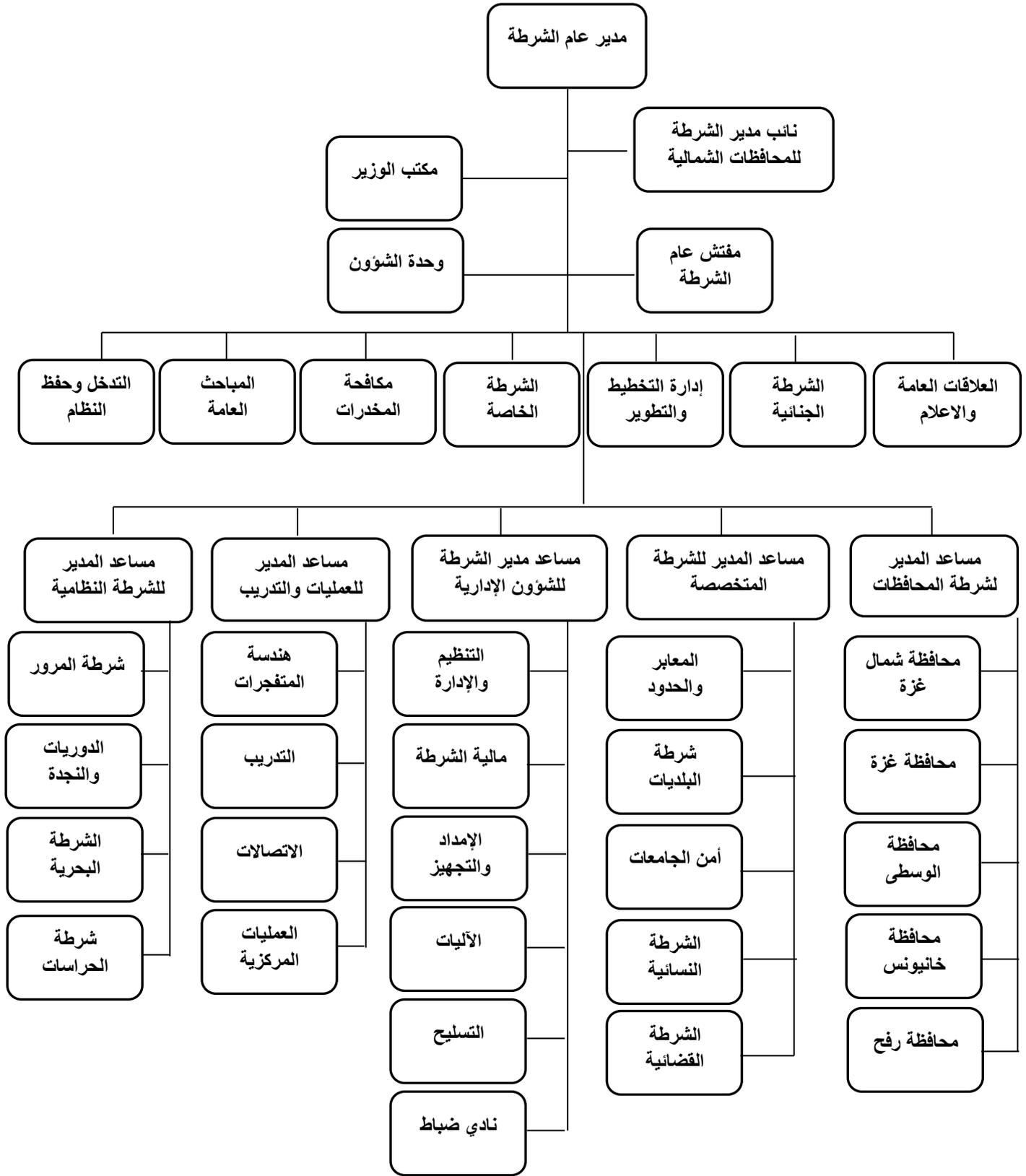
### 4. الهيكل التنظيمي للشرطة الفلسطينية

يتم تنظيم المديرية العامة للشرطة ببيان الوظائف المختلفة والمستويات الوظيفية التي تشتمل عليها في إطار عام يطلق عليه البناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي، حيث يتميز بما يلي: (كلوب، 2005).

- انقسامه إلى عدد من المستويات التنظيمية والوظيفية يشغل كل منها أفراد يتمتعون بمهارات وقدرات مختلفة.

- تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات الموزعة بين جميع العاملين بالمديرية، حيث تختلف السلطات التي يمارسها باختلاف المسؤوليات التي يتحملونها وفقاً لمراكزهم الوظيفية.

- إيضاح نسق العلاقات الرأسية والأفقية بين مختلف الوظائف والمستويات، ويظهر الهيكل التنظيمي في شكل خرائط تنظيمية توضح المستويات التنظيمية والوظيفية وتحدد العلاقات بين الوظائف بعضها ببعض الآخر عن طريق خطوط السلطة والاتصال.



شكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشرطة

المصدر: (التنظيم والإدارة بالمديرية العامة للشرطة، 2021)

## 4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

### 1.4.2 تمهيد

تُعد الدراسات السابقة من أهم المراجع التي يستند لها الباحث وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة والربط بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال التعرف على أهدافها ومتغيراتها ونتائجها وأهم توصياتها، لما لذلك من قيمة جوهرية للحصول على المعلومات التي يستند لها الباحث في هذه الدراسة. وقد تم تقسيم الدراسات السابقة بناءً على متغيرات الدراسة الحالية، حيث جمع الباحث عدد من الدراسات تتعلق بالمتغير المستقل وهي: التخطيط الاستراتيجي، ودراسات تتعلق بالمتغير التابع وهي: التطوير الإداري.

### 2.4.2 الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

#### 1.2.4.2 الدراسات المحلية

#### 1. دراسة (البابا، 2019) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام - دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام، دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث استخدمت الدراسة استبانة مكونة من خمس مجالات هي (التخطيط الاستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية)، والإشكاليات والعوائق التي تحد من وضع الخطة الاستراتيجية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية والبالغ عددهم (135) موظف وموظفة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، كذلك قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع الإدارات العليا في الوزارة والبالغ عددهم (15) مديراً عاماً والقائم بأعمال المدير العام، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، ومدى توافر ووضوح الرؤية، والرسالة والأهداف في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كانت جميعها بدرجة متوسطة، كما تبين أن الإشكاليات التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة. وتمثلت بشكل رئيسي في استمرار الانقسام السياسي بين شقي الوطن، وسيطرة الاحتلال على الترددات وجوانب أخرى تقنية ضرورية لعمل الوزارة.

## 2. دراسة (الدجني، 2017) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة

هدفت الدراسة التعرف إلى التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة والبالغ عددهم (186) فرداً، كما قام الباحث باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة.

كما قدمت الدراسة مجموعة من النتائج، ومن بينها: بلغ دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بنسبة (77.03%) وللموارد المادية والتكنولوجية بنسبة (79.93%)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة تعزي إلى المتغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، باستثناء متغير الجامعة ومتغير سنوات الخدمة، فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

## 3. دراسة (مليحة، 2016) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في محافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من (209) مديراً، وبناءً عليه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من بينها: واقع التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في محافظات غزة جاء بنسبة مرضية بدرجة كبيرة (76%) على جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، وأن واقع الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في محافظات غزة جاء بنسبة مرضية بدرجة كبيرة (76.7%) وهي تشير إلى مستوى جيد لعمليات الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في محافظات غزة.

#### 4. دراسة (الديراوي، 2014) وعنوانها: علاقة التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية بأمن المعلومات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى بحث علاقة التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية بأمن المعلومات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما استخدم أداتين للدراسة هما: المقابلة الشخصية المخططة، والاستبانة، حيث قام بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ (82) من أعضاء إدارة الجامعات الفلسطينية الأربعة الرئيسة في قطاع غزة من دائرتي التخطيط وتكنولوجيا المعلومات في فروع جامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة، وجامعات الأزهر والأقصى والإسلامية بمدينة غزة، حيث استرد الباحث (65) استبانة بمعدل استرداد (79.26%)، وقد أظهر الباحث العديد من النتائج، من بينها: وجود علاقة طردية متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأمن المعلومات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. كذلك وجود فروق جوهرية في استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وحول أمن المعلومات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزي لمتغيرات (اسم الجامعة، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية).

#### 5. دراسة (الأشقر، 2008) وعنوانها: "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتسلط الضوء على أهم المفاهيم العلمية للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراءات البحث والتحليل وأغراض الدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد قام الباحث بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS للوصول إلى النتائج بعد تحليل البيانات التي وردت عبر الفئات المبحوثة، حيث تم توزيع (133) استبانة استهدفت عينة الدراسة البالغة (133) من مديري المنظمات غير الحكومية، وقد تم استرداد (109) استبانة. وقد أظهرت النتائج ما يلي: وجدت الدراسة أن نسبة 66.7% من مديري المنظمات غير الحكومية لديها وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي. كما وجدت الدراسة أن مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يميلون لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تجسد الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي (3.62).

## 2.2.4.2 الدراسات العربية

### 1. دراسة (مجد، 2019) بعنوان: تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات - دراسة مقارنة بين شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة

هدفت الدراسة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة، والوقوف على أثر دقة وسلامة صياغة رسالة المنظمة على أداء المنظمات، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فكانت جميع الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المراد دراستها وتتمثل في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية، ومن النتائج: اسفرت نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين معظم متغيرات الدراسة، كذلك وجود فروق معنوية بين آراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، كذلك وجود فروق معنوية بين آراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد أداء المنظمة.

### 2. دراسة (فيصل، 2016) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي في وزارة الصحة العراقية.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمسار الوظيفي، وكان مجتمع الدراسة وزارة الصحة العراقية وبعض المراكز الصحية في جانب الكرخ- بغداد، حيث ركزت على المسميات الإشرافية (مدير عام، مدير قسم، مدير شعبة، مدير مركز صحي)، وبلغت عينة الدراسة (45) شخصًا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من النتائج، من بينها: أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط بالمسار الوظيفي المعتمد في الوزارة المبحوثة، مما ينعكس إيجابًا على أداء الوزارة وتحقيق أهدافها. كذلك من بين النتائج عدم وجود قسم خاص يعني بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في وزارة الصحة العراقية، إذ تتم عملية التخطيط الاستراتيجي عبر اجتماعات سنوية لمعالجة المعوقات. كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في مقر وزارة الصحة وبعض المراكز الصحية التابعة لها من خلال التركيز على الوظيفة والقائم على الوظيفة.

3. دراسة (السعيد، 2015) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات (IT) والكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تقنية المعلومات والمؤثرة على كفاءة انتاجيتهم، بالإضافة إلى التعرف على مدى مشاركة القيادات في هذه الشركات في وضع الخطط الاستراتيجية والكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من بينها: تبين أن أكثر الخصائص توفراً وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق التخطيط الاستراتيجي بنسبة (82.8%). كذلك أقل الخصائص توفراً تتعلق بوضع خطط طويلة الأمد في الشركة لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةها وذلك بنسبة (59%).

4. دراسة (محمود، 2015) بعنوان: "المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي - بحث تطبيقي في وزارة التخطيط العراقية"

هدفت الدراسة إلى معرفة المهارات القيادية المتوفرة في وزارة التخطيط العراقية، وأهميتها للوزارة، ومعرفة العلاقة والتأثير بين المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة التخطيط العراقية والبالغ عددهم (89) وكيل وزير، مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، وكانت عينة الدراسة (89) شخصاً هم مجتمع الدراسة، وتم استخدام الحصر الشامل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج: أن متغير المهارات القيادية قد حصل على وسط حسابي عال قدره (3.9) وهو أعلى من الوسط الفرضي، مما يؤكد أن المهارات القيادية مهمة حسب آراء العينة. كما توجد علاقة ارتباطية قوية ومعنوية بين المهارات القيادية وأبعادها وبين متغير التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، مما يشير إلى دور المهارات القيادية والمهارة الذاتية والمهارة الفنية والمهارة الفكرية والمهارة الإنسانية في التفعيل الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي.

## 3.2.4.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Aqdas, et al, 2017) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية"

### Strategic Planning Role in Non-Profit Organization

هدفت الدراسة إلى التأكيد على دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في باكستان، وتسليط الضوء على دور القائد في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي نجاح في المؤسسة، كما تهدف إلى التحقيق في المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من بينها: يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات في الوصول إلى أهدافها وتحسين أدائها بكفاءة وفاعلية. كما يساعد المؤسسات على العمل في تغيير البيئة وصياغة الاستراتيجيات وفقاً للمجالات الجديدة. كما يعمل التخطيط الاستراتيجي على توفير فرص للعاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف والغايات بفاعلية وكفاءة عالية.

2. دراسة (Solomon & Ayebale, 2017) بعنوان: "كفاءات التخطيط وأداء العاملين في جامعة موني، أوغندا"

### "Planning Competence and Staff Performance in MUNI University, UGANDA"

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين كفاءات التخطيط وأداء العاملين في السياق الفريد لجامعة موني الأوغندية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي (الكمي والنوعي)، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من أفراد مجلس الجامعة والعاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (112) فرداً، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من بينها: وجود علاقة ترابطية بين الكفاءة في التخطيط وأداء العاملين، فعندما يكون التخطيط بطريقة بسيطة ومحددة وواقعية وكاملة يجعل كفاءة التخطيط أكثر حيوية مما يسهم بشكل كبير وإيجابي في أداء العاملين.

3. دراسة (Bieler & Mckenzie, 2017) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي من أجل الاستدامة في التعليم العالي الكندي"

### **Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education**

هدفت الدراسة إلى تحليل محتوى الخطط الاستراتيجية لـ (50) منظمة تابعة للتعليم العالي، من أجل تحديد مدى إدراج الاستدامة كأولوية كبيرة في السياسة العامة لهذه المنظمات، وقد اعتمد الباحثان على منهج تحليل المحتوى، حيث تم تحليل (20) خطة استراتيجية لديهم استجابة استيعابية للاستدامة من أصل (50) خطة استراتيجية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من بينها ما يلي: بعض الجامعات لا توجد لديها أهداف استراتيجية لتعزيز الاستدامة فحسب، بل يوجد لديها أهداف تنفيذية للاستدامة مثل حملة تثقيفية بيئية على مستوى الجامعة. كذلك تتباين خطط الاستدامة لمؤسسات التعليم العالي، فالبعض يركز على المناهج الدراسية وإصلاحها، والآخر يركز على تنمية الدراسات البحثية في جميع المجالات، وهناك من يسعى إلى توسيع نطاق التواصل والمشاركة المجتمعية مع المؤسسات الأخرى.

4. دراسة (Abdul Rashida, et al, 2016) بعنوان: عناصر القيادة المتصورة في التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العامة بماليزيا.

### **The Importance of perceived Leadership Elements in Strategic Planning at Public University**

هدفت الدراسة التعرف إلى أهمية العناصر القيادية المتصورة وهي: (اتخاذ القرارات القيادية، أسلوب القيادة، مرونة قيادة التغيير) في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الماليزية، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات العامة، والبالغ عددهم (150) فرداً، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات.

وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، من بينها: تبين أن اتخاذ القرارات القيادية أظهرت نتيجة إيجابية عالية نحو التخطيط الاستراتيجي مقارنة مع المتغيرين الآخرين، وأن لها علاقة ارتباطية بمرونة قيادة التغيير. كذلك يعتبر اتخاذ القرارات القيادية أمراً بالغ الأهمية للتخطيط الاستراتيجي فهو بمكانة الدعامية والركيزة للجامعة.

5. دراسة (Salki, 2014) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المنظمات العامة في البوسنة والهرسك.

### **Impact of strategic planning on Management of public Organization in Bosnia and Herzegovina.**

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المنظمات العامة في البوسنة والهرسك، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (200) منظمة تابعة للإدارة العامة للحكومة في البوسنة والهرسك من أصل (800) منظمة عامة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلاني، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات ذاتية أو مشاعر وطموحات أو نوعاً من الاستجابة لضغوط سياسية معينة، وهذا يساهم في إدارة شفافة وعقلانية وأكثر كفاءة وفعالية للمنظمة في تقديم خدمات عامة جيدة.

6. دراسة (PLESSIS, 2013) بعنوان: "تنفيذ الخطط الاستراتيجية المتكاملة في الحكم المحلي"

### **Implementing Integrated Strategic Plans in plans in free state Municipalities"**

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الخطط الاستراتيجية المتكاملة في الحكم المحلي في دولة جنوب أفريقيا، وتعزيز الخدمات المقدمة إلى المواطنين، وتشجيع التنمية والتطوير في الحكومات المحلية، حيث سلطت الدراسة الضوء بشكل كبير على الحكم المحلي الذي اعتبرته وكيل الدولة المحلي، كون أن احتكاك المواطن بالحكومات المحلية أكثر من احتكاكه بالحكومة المركزية لذا فإنه يلتزم بالاتصال بالحكومة المحلية أولاً.

وقد استنتجت الدراسة مجموعة من النتائج، من بينها: هناك إحباط لدى المجتمع المحلي بسبب عدم تنفيذ البلديات وعودها التي تعرضها عليهم. كذلك عادةً ما ترفع البلديات من سقف وعودها وخططها التنموية والتطويرية، والتي قد لا تستطيع أن تنفذها.

## 3.4.2 الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (التطوير الإداري)

### 1.3.4.2 الدراسات المحلية

#### 1. دراسة (الظاظا، 2016) بعنوان: دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الاداء الإداري (دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية- الشق المدني في الحكومة الفلسطينية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية (الشق المدني) في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة المقومات الضرورية للعمل الرقابي (بشري/مادي)، والاستقلال الوظيفي، توفر الأدوات والوسائل التقنية اللازمة، بذل العناية المهنية المطلوبة والوقوف على المشكلات والمعوقات التي تواجه ديوان الرقابة المالية والإدارية في أدائه لنشاطه الرقابي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها عبر البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث بلغت عينة الدراسة (118) موظفاً، والمجتمع الكلي للدراسة بلغ (840) موظفاً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من بينها: يتوفر لدى أعضاء ديوان الرقابة المالية والإدارية بعض المقومات البشرية والمادية اللازمة لأداء المهام الرقابية ومن ثم تطوير الأداء الإداري بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني- ولكن ليست بدرجة كافية خاصة فيما يتعلق بضعف الحوافز المادية التي يجب أن يتمتع بها موظفو الديوان. كما لا يتوفر الاهتمام الكافي من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية لدى اختيار موظفيه بناءً على الخبرة والكفاءة أو الشهادات الأكاديمية العليا التي تؤهلهم للقيام بأعمالهم الرقابية على أكمل وجه.

#### 2. دراسة (جودة، 2015) بعنوان: "دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الاداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الاداء الإداري للبلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة: (بلدية غزة، خان يونس، جباليا النزلة، رفح، ودير البلح)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية: (مستشار، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة). في تلك البلديات البالغ عددهم (449) موظفاً وموظفة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبالتالي استخدم أسلوب المسح الشامل في عملية جمع البيانات بواسطة الاستبانة التي صممت كأداة رئيسة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي،

وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل الاستبانة المستردة الصالحة للتحليل وبالغلة (414) استبانة بنسبة استرداد (92.2%).

وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، من بينها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة، أي أنه كلما زاد تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية زادت جودة الأداء الإداري والعكس صحيح، ووجود خطة استراتيجية واضحة للبلديات مرتبطة برؤيتها، حيث احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.61%).

### 3. دراسة (أبو كويك، 2012): دور الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية : دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهياكل و الأنظمة الإدارية على كفاءة الأداء الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، من لهيكل التنظيمي، الأنظمة الإدارية، سياسة الاختيار و التعيين و محاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقا للمتغيرات الشخصية، و يتكون مجتمع الدراسة من (4654) ضابط من رتبة ملازم و حتى رتبة لواء، و تم تعيين نسبة هامش الخطأ 00.4 % و ذلك لمزيد من الدقة و تم أخذ عينة تتكون من (700) ضابط من الأجهزة الأمنية و لإدارات العامة، و قد جمع الباحث (674) استبانة و قد قام الباحث بإجراء بعض المقابلات حول الهياكل الإدارية و سياسة الاختيار و التعيين بوزارة الداخلية و الأمن الوطني شملت كل من مكتب المراقب العام بوزارة الداخلية و الأمن الوطني، و هيئة التنظيم و الإدارة.

و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت الدراسة وجود تباين في آراء عينة الدراسة تمثلت وجود علاقة متوسطة بين الهياكل و الأنظمة الإدارية المطبقة و أداء الضابط بوزارة الداخلية عند مستوى دلالة إحصائية 0.04. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة و بدرجة كبيرة بين سياسات الاختيار و التعيين الحالية و أداء الضابط بوزارة الخارجية و الأمن الوطني عند مستوى دلالة 0.04. كذلك هناك مواكبة للتطور التكنولوجي و لكنه غير كاف حيث توجه رأي عينة الدراسة نحو عدم التأكد من مواكبة و استثمار التطور التكنولوجي في تنفيذ المهام.

#### 4. دراسة (عوض، 2008) وعنوانها: واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر إدارتها العليا

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة والتعرف على العقبات التي تواجه تلك البلديات وتحول دون إحداث تطوير إداري حقيقي، حيث أجريت الدراسة على (20) بلدية مستحدثة في جنوب الضفة الغربية (بيت لحم والخليل) وشملت الدراسة (رؤساء البلديات، نواب رؤساء البلديات، المدراء، المحاسبون، المهندسون، لجان شؤون الموظفين) وذلك من أجل التعرف على واقع التطوير الإداري في تلك البلديات. كما اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي وتبنى مجموعة من أدوات جمع البيانات منها: الاستبانة، الزيارات، المقابلات، تحليل السجلات والوثائق، وحضور ورش العمل والندوات. حيث تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة عبر البرنامج الإحصائي SPSS

كما أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من بينها: عدم وجود هياكل تنظيمية لدى البلديات وإن وجدت فإنها تتصف بالجمود، وعدم وجود نظام رواتب وأجور موحد للعاملين في البلديات المستحدثة.

#### 2.3.4.2 الدراسات العربية

##### 1. دراسة (محمد، 2018) بعنوان: "دور التطوير الإداري في تحسين الأداء بالجامعات السودانية- دراسة حالة جامعة الجزيرة"

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التطوير الإداري في تحسين الاداء بالجامعات السودانية، من خلال التعرف على دور التدريب الإداري في تحسين الأداء، والتعرف على دور حوسبة المعلومات في تحسين الاداء، وعلى دور الوصف الوظيفي في تحسين الأداء، وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لأنها تعطي فرصة أفضل للإجابة على الأسئلة بدقة، وتم تحويل البيانات إلى رموز ومعالجتها ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS للحصول على نتائج يمكن من خلالها التحقق من صحة الفروض أو عدمها.

وقد خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج، من بينها: أن التدريب الإداري ساهم م نرفع كفاءة مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المتوسط الكلي لعبارات محور دور التدريب في تحسين الأداء والوسط الفرضي 3 مما يدل على أن التدريب يحسن الأداء.

## 2. دراسة (الخوالة وآخرون، 2018) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري لدى العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة (151) من العاملين في الوزارة، وتم استخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين.

بينت نتائج الدراسة أن هنالك أثر لوظيفة التعويضات في التطوير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، حيث تعمل التعويضات بأشكالها المختلفة على خلق قوة عمل راضية ومندفة، مما ينعكس على الأداء الكلي للوزارة المبحوثة وعلى التطوير الإداري فيها. كما أظهرت النتائج وجود أثر لوظيفة التدريب في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، حيث يساعد إكساب العاملين للمهارات والمعارف والخبرات على تسهيل عمليات التطوير التنظيمي التي تسعى إليها الوزارة المبحوثة.

## 3. دراسة (محمد، 2018): بعنوان: دور التطوير الإداري في تحسين الأداء بالجامعات السودانية - دراسة حالة جامعة الجزيرة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التطوير الإداري في تحسين الأداء بالجامعات السودانية، بالإضافة إلى التعرف على دور التدريب الإداري في تحسين الأداء والكشف عن دور حوسبة المعلومات في تحسين الأداء، كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم صمم الباحث استبانة لجمع البيانات حيث بلغ حجم عينة الدراسة (100) مبحوثاً، كما استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج، من بينها: يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء، ولحوسبة المعلومات دور هام في تحسين الأداء، كما أن للوصف الوظيفي دور فعال في تحسين الأداء.

## 4. دراسة (كريم، 2017) بعنوان: أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية - دراسة وصفية تحليلية لإذاعة المسيلة أنموذجاً

هدفت الدراسة التعرف على أهمية التدريب في المؤسسات الإعلامية وعلاقته بالعمل الإداري والعمليات والوظائف الإدارية في تسيير العاملين لتحقيق أهداف التدريب، والتأكيد على ضرورة الاستفادة منه في عمل المؤسسة بكل جوانبه، كذلك التعرف على استراتيجيات وأساليب التدريب التي تتخذها إذاعة

المسيلة لتدريب عاملها. كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت الباحثة استبيان لحصر المعلومات اللازمة لأغراض الدراسة، كما وظفت برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

ومن بين تلك النتائج: يعمل التدريب بإذاعة المسيلة على تحقيق الأهداف الفردية للعاملين وتطوير أدائهم بشكل عام. كذلك فعالية البرامج التدريبية بالإذاعة في تقديم المعارف والمهارات اللازمة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في الإذاعة.

#### 5. دراسة (عبد الكريم، 2016) وعنوانها: دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أبرز ملامح التطوير الإداري، وبيان الإطار المفاهيمي للتنظيم الإداري، وتحديد آليات تطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لتحقيق أهدافها.

قدمت الدراسة مجموعة من النتائج، من بينها ما يلي: يمكن تطوير التنظيم الإداري من خلال الالتزام بمبادئ وأبعاد التنمية المستدامة. وعلى الرغم من تباين تصنيف وتسمية مدارس ونظريات التنظيم الإداري إلا أنها كان لها إسهاماً واضحاً في التنمية المستدامة وذلك من خلال بُعد أو أكثر من أبعادها، لكن خلصت الدراسة إلى أن المدرسة الحديثة المعاصرة كان لها الدور المفصلي والأهم في تدعيم التنمية المستدامة كفكر استراتيجي.

#### 6. دراسة (حمادنة، وعبيدات، 2015) وعنوانها: اتجاهات القادة الإداريين في محافظة إربد نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القادة الإداريين في محافظة إربد نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم، وقد تكونت عينة الدراسة من (138) قائداً وقائدة، تم اختيارهم عشوائياً في الفصل الأول من العام الدراسي 2013/2012. حيث اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة للحصول على المعلومات اللازمة وتحليلها عبر البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد أظهرت بعض النتائج ما يلي: جاءت اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري على مجالات المهارات الإدارية، وإدارة الأفراد، والرقابة الإدارية بدرجة متوسطة، كذلك وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري يعزي لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح تقديرات حملة (بكالوريوس + دبلوم) وماجستير فأكثر. بينما لم تظهر أية فروق تبعاً لمتغير الخبرة.

#### 3.3.4.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Cusick, 2015) بعنوان: "التطوير التنظيمي ودوره في تسهيل عملية الامتثال التنظيمي"

#### **Organizational development and its role in facilitating the regulatory compliance process.**

هدفت الدراسة التعرف على كيفية تطبيق التطوير التنظيمي في تسهيل التجاوب والامتثال للأنظمة والقوانين المعدة من قبل الوكالة الخارجية لإدارة الجامعة، حيث تم بحث الموضوع من خلال مشروع عمل طيق على (2000) طالب و (150) من أعضاء هيئات التدريس ممن لهم تعامل مباشر هذه القواعد والأنظمة بالجامعات الاسترالية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تغيير الوكالات ومركزية القيادة العليا للمشروع قد أعطى وسائل عملية لدعم التطوير التنظيمي بنجاح، وأن التطوير التنظيمي يكون أفضل من حيث تطوير الحرم الجامعي من خلال الاستخدام المتعدد والمتبادل للأنظمة في نفس الوقت، وإيجاد بيئة تنظيمية مركبة في الجامعة، وأن التطوير التنظيمي يطور ويحسن ليكون فاعلاً ومؤثراً من حيث إيجاد تغييرات كبيرة في الأنظمة الفرعية الأخرى، خاصة الهيكلية والتكنولوجية.

دراسة (Tarus, 2014): أثر استراتيجية التدوير الوظيفي وتحسين على الأداء التنظيمي للعاملين في شمال بحيرة فكتوريا.

#### **Effect of job Rotation Strategy on High Performance Workplace in lake Victoria North Water Services Board.**

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين استراتيجية التدوير الوظيفي وتحسين الاداء التنظيمي للعاملين في شمال بحيرة فكتوريا بالتركيز على تنمية رأس المال البشري، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (38) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى أن التدوير

الوظيفي كاستراتيجية له أثر كبير على تنمية رأس المال البشري من خلال شعور العاملين بالرضا الوظيفي، وتطويرهم وظيفيًا، واكتساب المزيد من الخبرات والمهارات مثل مهارة التواصل مع الآخرين، وكذلك تحول رأس المال البشري حيث أدى التدوير الوظيفي إلى أن المؤسسة حققت الاستقرار في البيئة، وكان لها نتائج فعالة في أدائها، كما أظهرت الدراسة أن أسلوب التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين حيث يمنحهم السيطرة على الكثير من الوظائف ويحفزهم على تحسين أدائهم.

## 2. دراسة (Koetsier, 2013) "البلدية ومعلومات الأداء لبلدية (نيوبيجين) الهولندية"

### "Citizens & Municipal Performance Information"

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤى جديدة حول عدد من احتياجات المواطنين الممكنة فيما يتعلق بمعلومات الأداء البلدي لمدينة نيوبيجين الهولندية، باستخدام عدد من العوامل المعرفية والنشاط السياسي، والمشاركة المجتمعية لسكان المدينة، كما هدفت إلى تعزيز وعي السكان بضرورة الحصول على معلومات الأداء البلدي لتكون جهة رقابة مجتمعية فعالة، اعتدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من سكان المدينة.

قدمت الدراسة بمجموعة من النتائج، من بينها: أن (61%) من المستطلعة آراؤهم داخل المدينة أظهروا أنهم يرغبون بمعرفة معلومات عن الأداء البلدي، وأن ما نسبته (12%) منهم بحاجة ماسة وضرورية للمعلومات المتعلقة بالأداء الإداري للبلدية، فيما أبدى (26%) منهم عدم اهتمامهم للمعلومات عن الأداء الإداري للبلدية، فيما أبدى (1%) بأنهم غير محتاجين لتلك المعلومات، وأن الأشخاص المتعلمين ممن استطلعت آراؤهم غير مهتمين بدرجة كبيرة بالمعلومات الصادرة عن أداء البلدية بعكس الأشخاص غير المتعلمين والذين أبدوا اهتماماً ملحوظاً بالأمر، وهو ما يعكس الصورة تماماً، فالمفروض هو أن المتعلمين هم من يهتم بالبيانات ومعلومات الاداء الإداري للبلديات.

3. دراسة (Li, Yong Xia, 2010) بعنوان: إدارة أداء المعلم بكلية دكتور في جنوب غرب الصين.

### Teacher performance management at Doctor College in Southwest China.

هدفت الدراسة إلى تطبيق مدخل إدارة الأداء لتطوير أداء المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (345) معلماً في دولة الصين الشعبية، كما استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها وتحليلها عبر (SPSS)، بالإضافة إلى إجراء العديد من المقابلات الشخصية لتعزيز نتائج البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة الأولى وهي الاستبانة، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج، من بينها: أن إدارة الأداء ما تزال في مرحلة البداية وتحتاج إلى مزيد من التطوير، وقد اقترحت الدراسة تصميم نظام لإدارة الأداء والتي قد تثير حماسة المعلمين وتحسن أدائهم.

#### 4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بيّنت الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي وكذلك التطوير الإداري وعلاقتها مع بعض المتغيرات الأخرى، وقد ركزت على علاقة التخطيط الاستراتيجي مع بعض المتغيرات الإدارية بعيداً عن علاقتها مع التطوير الإداري والذي يسعى الباحث بدراسته. وقد تناولت الدراسات السابقة أيضاً التخطيط الاستراتيجي ببعض المنظمات الحكومية وغير الحكومية كذلك، وسلطت الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء هذه المنظمات، إلا أنها لم تناقش العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري، وبالتالي تناولت متغيرات تهتم بالبيئة الداخلية لهذه المنظمات بعيداً عن تحديد العلاقة التي قد تؤثر في السياسات الاستراتيجية للمنظمات. ويبدو من الوهلة الأولى وجود تشابه كبير بين هذه الدراسة وبعض الدراسات المحلية الأخرى؛ إلا أن الاختلافات الجوهرية في متغيرات الدراسة، مشكلة البحث تحدث فرقاً هاماً يميز هذه الدراسة كما تم توضيحه سابقاً خلا استعراض المشكلة.

#### 5.4.2 أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

1. تحديد منهج الدراسة المستخدم

2. تحديد أداة الدراسة

3. تحديد متغيرات الدراسة

4. صياغة فرضيات الدراسة

5. سلط الباحث الضوء على نتائج الدراسات السابقة والاستعانة بها في عمليات مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

6. تخطي العقبات والتحديات التي تواجه الباحث.

## 6.4.2 الفجوة البحثية

جدول (1.2): تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب الإضافية للدراسة

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	أهم نتائج الدراسات السابقة
1. تميزت هذه الدراسة الحالية عن سابقة الدراسات بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في القطاع الأمني الشرطي في المحافظات الجنوبية لفلسطين. 2. ركزت هذه الدراسة على قضية بحثية هامة جدا وهي التخطيط الاستراتيجي، حيث أنها إضافة نوعية 3. ركزت الدراسة على القطاع الأمني الشرطي في المحافظات الجنوبية لفلسطين كمجال للتطبيق باعتباره أحد أهم المؤسسات الأمنية الحكومية على مستوى الوطن والتي لها دوراً بارزاً في تقديم الخدمات	1. قلة الدراسات - على حد علم الباحث- التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري 2. تختلف مع معظم الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة ركزت على متغير واحد، والاهتمام بدراسة أثر متغير على آخر من خلال ما تم استعراضه في بعض الدراسات السابقة.	1. الدراسات التي ركزت على المتغير المستقل: متغيرات إدارية في بعض الدراسات وتابع في أخرى ومن هذه المتغيرات: (السياسات الإدارية، جودة الخدمة، الأداء المؤسسي، الأداء الوظيفي، الإبداع الإداري). - وكان مجال التطبيق (مؤسسات صناعية، وزارات حكومية، مؤسسات تعليمية "جامعات ومدارس"). 2. الدراسات التي ركزت على المتغير التابع: وذلك بقياسه منفرد، أو بعلاقته كتابع أو مستقل مع متغيرات مختلفة منها ( التنمية المحلية، الضغط

أهم نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
<p>النفسي، تنمية الموارد البشرية)</p> <p>. - وكان مجال التطبيق (وزارات حكومية، البلديات والمحليات، جامعات).</p>	<p>3. لم تركز الدراسات السابقة على اهتمام المؤسسات الحكومية بالتخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري، إلا القليل منها، وعلى وجه التحديد القطاع الأمني الشرطي والذي يرى الباحث أنه ضروري للوصول إلى النتائج المهمة.</p>	<p>للجمهور بمختلف أنواعها.</p> <p>4. تقديم توصيات علمية يمكن الاستفادة منها للباحثين المهتمين بالبحث العلمي ومجالات التطوير الأخرى والتي تخدم العملية التعليمية.</p>

جاءت بواسطة الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة

#### 7.4.2 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تمثل الدراسة جهد ميداني للتعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري الحكومي.
2. التركيز على واقع التخطيط الاستراتيجي ومعرفة مواطن القوة والقصور في عملية التخطيط الاستراتيجي للمديرية العامة للشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.
3. ركزت هذه الدراسة على المديرية العامة للشرطة الفلسطينية نظراً لقلة الدراسات التي تناولت هذا القطاع المهم.
4. توجه الدراسة الانتباه نحو جعل التطوير الإداري أساسي في كل خطوة تخطوها الإدارة العليا في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية عندما تقوم بالتخطيط الاستراتيجي.

## الفصل الثالث:

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 1.3 تمهيد

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة من الجوانب الهامة التي يتوجب على الباحثين إيضاحها بغية التأصيل العلمي للطرق التي قاموا باتباعها أثناء قيامهم بتنفيذ الأعمال البحثية، إذ تشير هذه الإجراءات إلى الطرق والسبل التي طبقها الباحثون للوصول إلى النتائج البحثية، وعليه فإن الأصول البحثية توجب القيام بتفصيل كافة الجوانب والمسالك التي سلكها الباحث أثناء تنفيذ عمله البحثي من أجل إثبات نتائجه بحقائق مدعمة مستندة إلى أصول ونظريات علمية رصينة أقرتها المناهج البحثية، فالمنهجية هي الأساس الأهم في العمل البحثي، إذ أن العمل البحثي بدون منهجية واضحة يصبح فاقداً لقيمه العلمية الأصيلة التي يجب أن ترتبط بشكل واضح بطرق محددة لها أصولها التي ساقته المناهج البحثية ولها شروطها في الاستخدام التي يجب تحقيقها من أجل الحكم على النتائج البحثية بأنها نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها وتعميمها، وفي هذا السياق فإن هذا الفصل من الدراسة يوضح المنهجية التي اتبعها الباحث في دراسته الراهنة من حيث الأساليب والطرق والإجراءات والأدوات والأساليب التي طبقتها من بداية تحديده للمشكلة البحثية ومروراً بالمنهج الذي اختاره كمنهج للدراسة وانتهاءً باختبار فرضياته البحثية والإجابة على تساؤلات البحث للوصول إلى تحقيق الهدف النهائي الذي صمم هذا البحث من أجله.

### 2.3 منهج الدراسة

يعتبر منهج الدراسة بمثابة العصب الرئيسي الذي يشكل الطريق الذي سيسلكه الباحث من أجل إتمام عمله البحثي، فهو يصف المسارات التي يسلكها الباحث في إطار العملية البحثية من بدايتها حتى الوصول إلى نهايتها المتمثلة بالغايات التي يرجوها الباحث نتيجة لقيامه بتنفيذ دراسته البحثية، وفي هذا الإطار فإنه ينبغي على الباحث الإيضاح التفصيلي لكافة الإجراءات والأساليب البحثية التي اتبعها الباحث من أثناء قيامه بالبحث الفكري والتطبيقي وهذه المسالك تعرف بمنهج، وقد استخدم الباحث في دراسته الراهنة المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر شيوعاً في دراسة الظواهر الإنسانية، كونه يتيح مجالاً واسعاً أمام الباحثين لاستخدام الأدوات التي تتوافق مع الميول والرغبات الإنسانية التي ترتبط برصد الاتجاهات المتنوعة حول الظاهرة وتحديد العلاقات والمسببات بين متغيراتها، وهو ما يتناسب مع الموضوع البحثي الراهن الذي يهدف إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، إذ أن الاعتماد على هذا المنهج يمكن الباحث من وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع والتحديد الكمي والكيفي لأبعادها المتنوعة وهو ما يرتبط بأهداف الدراسة المرصودة (الراعي، 2020، ص 9)، وعليه فقد اعتمد الباحث على هذا المنهج في إجراء التحليل الوصفي للظاهرة المبحوثة واستخراج علاقات السبب والأثر المرتبطة أساساً بالهدف البحثي الرئيس بالاعتماد على مجموعة من البرامج الإحصائية المتخصصة.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل الإطار العام للدراسة الموظفين العاملين في المسميات الاشرافية متمثلين ب (رائد، مقدم، عقيد، عميد، لواء) بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، حيث تم الاعتماد على هذه الفئة من العاملين وذلك لتناسبها مع عنوان الدراسة وتعتبر هذه الفئة الأقرب للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، ويتكون مجتمع الدراسة من (563) موظف حسب احصائيات صادرة عن الإدارة العامة لوزارة الداخلية لعام 2021.

#### 1.3.3 عينة الدراسة الفعلية:

قام الباحث باتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة مكونة من الموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، وذلك باستخدام معادلة ستقنن تامبسون (بشمانى، 2014، ص90) لتحديد حجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وذلك وفق الصيغة الموضحة أدناه.

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{\{(N - 1) * (d^2 \div z^2)\} + P(1 - P)}$$

حيث أن:

- n : حجم العينة المطلوب.  
N : حجم مجتمع البحث.  
P : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع تساوي 0.5.  
d : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.05.  
z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

حساب حجم العينة:

$$n = \frac{563 * 0.5(1 - 0.5)}{\{(563 - 1) * (0.05^2 \div 1.96^2)\} + 0.5(1 - 0.5)} = 229$$

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل لأن حجم عينة الدراسة المناسب (229) موظف، من أصل المجتمع المتاح (563) موظف، وتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة البالغ عددهم (229) استبانة خلال الفترة ما بين 18 يونيو حتى 30 يونيو 2021، حيث تم استرداد (199) استبانة من أصل من (229) استبانة بنسبة استرداد (86.9%)، وتعتبر نسبة الاسترداد التي تزيد عن 40% و50% مقبول ويمكن على الاعتماد عليها في تعميم نتائج الدراسة.

### 2.3.3 العينة التجريبية (الاستطلاعية):

لقد شرع الباحث قبل التوسع في دراسته الراهنة بالاعتماد على عينة استطلاعية تهدف الى الوقوف على الجوانب المرتبط بقوة الأداة ووضوحها ومدى ملاءمتها للهدف البحثي من حيث المضمون والثبات ومدى فهم المبحوثين لمكوناتها، وبناءً على ذلك قام الباحث بالاعتماد على توزيع عينة تجريبية مكونة من (30) مستجيب ومستجيبة وذلك من أجل للتحقق من صلاحية الاستبانة متمثلة ب(معايير الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) والتي تعتبر الخطوة الرئيسية قبل بدء توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية، وبعد التأكد من صلاحية الاستبانة متمثلة ب (معايير الصدق والثبات، تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية بشكل كامل، والعينة الاستطلاعية تعتبر خارج إطار العينة الدراسة الفعلية.

### 4.3 أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة ب "الاستبانة"

لقد قام الباحث بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وقد قام الباحث بتصميم الأداة استناداً إلى النظريات العلمية التي شكلت الإطار العام لتحديد اتجاهات العلاقات ووصف المحتوى الخاص بالأبعاد التي تشكل الظاهرة المدروسة، وقد تم الوصول إلى كافة المكونات للمحاور والأبعاد استناداً إلى الأسس العلمية التي وفرتها تلك الأدبيات مع إجراء التعديلات

المناسبة على الفقرات لتتناسب مع طبيعة الظاهرة المدروسة والبيئة التي تم استهدافها، ولأغراض ضمان قوة الأداة من الناحية العلمية فقد قام الباحث بعرضها على ذوي الاختصاص من الطواقم الأكاديمية المختصة والتي يقف على رأسها المشرف الأكاديمي وتدقيقها بشكل ملائم بغية إخراجها بشكلها النهائي وعرضها على المحكمين.

### 1.4.3 محتوى أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من قسمين رئيسيين، حيث يتكون القسم الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة ب (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، بينما يتمثل القسم الثاني بمحاور الدراسة الرئيسية بأبعادها، والتي تعتبر الأساس العلمي لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، حيث شملت هذه الاستبانة جميع المتغيرات الدراسة التي تمثلت بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (التطوير الإداري)، إذ تكونت "التخطيط الاستراتيجي" بأبعادها المتنوعة المتغير المستقل والذي تم قياسه من خلال (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (فقرات البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية" = 5 فقرات، فقرات البعد الثاني: رسالة المنظمة = 5 فقرات، فقرات البعد الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية = 5 فقرات، البعد الرابع: الأهداف الاستراتيجية = 5 فقرات، فقرات البعد الخامس: السياسات العامة = 5 فقرات)، بينما تكون "التطوير الإداري" المتغير التابع والذي تم قياسه من خلال (25) فقرة وبذلك تصبح الاستبانة مكونة من (50) فقرة، وتم الاعتماد على تصميم هذه الأبعاد اعتماداً على الدراسات دراسة (الآغا، 2020)، ودراسة (الروقي، 2015)، ودراسة (السعيد، 2015)، ودراسة (محمود، 2015)، ودراسة (محمد، 2019)، ودراسة (منصور، 2020)، ودراسة (جودة، 2015)، ودراسة (الظاظا، 2016)، ودراسة (كريم، 2017)، ودراسة (محمد، 2016).

### 2.4.3 المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل بعد وكل محور ضمن أداة الدراسة (الاستبانة)، يتم الاعتماد على استخدام قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول (1.3) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمسة مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول (1.3): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة

مقياس ليكرت	1	2	3	4	5
مقياس ليكرت	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	1 أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	4.20 إلى 5

الوزن النسبي	20% أقل من	36% إلى 51.9%	52% إلى	68% إلى	84% -
	36%		67.9%	83.9%	100%
الوسط الحسابي: (مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين)، الوزن النسبي: (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100					

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي المكون من 5 اجابات"  
(الصوفي، الدهدار، 2019، ص 104)

### 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تشير الاتجاهات المرتبطة بمفهومي الصدق والثبات إلى قدرة الأداة المستخدمة على تحقيق الغرض المرجو منها وتمتعها بموثوقية واعتمادية عالية في حال تم إعادة استخدامها من قبل آخرين في ظل ظروف مشابهة لظروف التطبيق الراهنة للدراسة البحثية، ففي حال قدرة الأداة على قياس الغرض الذي صممت من أجله فإنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق، وفي إطار هذه القدرة على القياس فإن الصدق يأخذ أشكالاً متنوعة أهمها صدق المحتوى الممثل للظاهرة المبحوثة وفقاً للنظريات العلمية المتنوعة والذي يتبعه أنواعاً مختلفة من أشكال الصدق تمثل امتداداً لهذا النوع الرئيس، فيمكننا الصدق من معرفة ما إذا كانت الاختلافات بين المفحوصين تعزى للخصائص بينهم أو للمتغيرات المستقلة أم أنها مجرد أخطاء ناتجة بالصدفة. أما فيما يتعلق بالاعتمادية على الأداة فإن هذا الشكل يمكن تحقيقه إذا افرزت الأداة المستخدمة حال إعادة تطبيقها في بيئة وظروف مشابهة نتائج مقاربة، ويعتبر كلا من الصدق والثبات مهما في الاعمال البحثية، اذ يحقق كلاهما صلاحية الاستبانة، ولذلك يجب الاعتماد في الدراسة على الصلاحية من خلال الصدق والثبات (أبو عواد، نوفل، 2012، ص 466).

#### 1.5.3 الصدق المحتوى (الصدق المحكمين):

يعتبر صدق المحتوى أساساً هاماً لقوة الأداة كونه يرتبط بالمحتوى العلمي للأداة المستخدمة ومدى قدرتها على تمثيل المتغيرات تمثيلاً علمياً دقيقاً وشاملاً وفقاً لما أوردته النظريات العلمية التي تناولت الموضوع البحث، فقدرة الباحث من الإلمام الكامل بالتفاصيل العلمية الدقيقة الخاصة بمحتوى المحاور والأبعاد التي تشكل الأداة البحثية وتضمينها للفقرات المعبرة عن هذا المحتوى وفقاً للنظريات العلمية يشير إلى ارتفاع مستوى صدق المحتوى الخاص بها، ويعتبر الحقل الأكاديمي مجالاً هاماً يمكن للباحث اللجوء إليه للتحقق من قدرته على تحقيق هذا الشكل من أشكال الصدق بالاعتماد على آراء الخبراء في هذا الحقل من خلال عرض الأداة عليهم من أجل إبداء الرأي وتصحيح المحتوى أو تعزيزه لإخراجها بشكل يحقق الغرض المرجو منها، ويطلق على هؤلاء الخبراء والمختصين بالمحكمين، ويمكن تقييم درجة الصدق المحتوى للمقياس من خلال التوافق بين وجهات نظر المتخصصين "المحكمين" (ازيدي، حرطاني، 2019، ص 27)، وبناءً على ذلك قام الباحث بتصميم الاستبانة باعتبارها الأداة

الرئيسية للدراسة بشكلها الأولي، حيث تم عرض الاستبانة على خبراء ومتخصصين بالمجال وبلغ عددهم (11) خبراء، وتم اجراء تحكيم الاستبانة وتعديل الأداة وفقاً لآرائهم وملاحظاتهم؛ وذلك للوصول إلى الاستبانة النهائية (الملحق رقم 2).

واعتمد الباحث في ايجاد نسبة صدق المحكمين من خلال معادلة لاوشي (Lawshe) (Berteau, zait, 2013, p43) وتتص المعادلة كما يلي:

$$CVR = n - 1 / N$$

Content Validity Ratio (CVR): هي نسبة صدق المحكمين، n: عدد المحكمين الذين يعتبرون البند أو الفقرة أساسية، N: هو مجموعة المحكمين.

ومن خلال نتائج معادلة بلغت نسبة الصدق (التخطيط الاستراتيجي) = 0.813، التطوير الإداري = 0.835، حيث تشير هذه النتائج إلى وجود صدق محكمين وذلك بناءً على أن نتيجة معيار أكبر من 0.60 وهذا يؤكد بأن الاستبانة صادقة لما وضعه لقياسه.

### 2.5.3 صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد أهم أشكال الصدق الذي يعتمد عليه في تقييم جودة الأداة، ويشير مفهومه إلى مدى توافر الارتباطات بين الفقرات المعتمدة في أبعاد الأداة المتنوعة مع البعد ذاته أو المحور الذي تنتمي إليه، حيث يتم الحكم على توافر مثل هذا النوع من الاتساق من خلال نتيجة اختبار ارتباط بيرسون، إذ يجب أن تتوفر وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بينهما، للحكم على توافر صدق الاتساق الداخلي من عدمه.

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد أو المحور الذي ينتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) بين متوسط فقرات البعد أو المحور والمتوسط العام للبعد نفسه أو المحور.

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "التخطيط الاستراتيجي" حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الثاني للبعد الرابع "الأهداف الاستراتيجية" التي تنص على "تسخر المديرية معظم مواردها المالية والبشرية لتحقيق أهدافها" (0.629) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.001 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الخامسة للبعد الأول "الرؤية الاستراتيجية" التي تنص على " يتم إشراك العاملين في وضع الرؤية الاستراتيجية" (0.893) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا بأبعاد المحور الأول المتمثل ب (التخطيط الاستراتيجي) ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

وفيما يتعلق بصدق الاتساق الداخلي بفقرات المحور الثاني "التطوير الإداري" حيث بلغ ادنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الخامسة عشر التي تنص على "تعتمد المديرية على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي كمنصات رئيسة للحوار مع الجمهور واستقبال الأفكار المقترحة" (0.416) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.002 أقل من 0.05)، بينما بلغت اعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة العشرون التي تنص على "يمتلك العاملون في المديرية واعي تام بمعايير النظام الرقابي بها" (0.822) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا المحور الثاني المتمثل ب (التطوير الإداري) ذو دلالة إحصائية باستثناء الفقرة الرابع والعشرون وبلغ قيمة مستوى الدلالة (0.089 أكبر من 0.05) وسيتم حذف هذه الفقرة من المحور في التحليل الإحصائي للفصل الرابع لعدم ارتباطها أو اتساقها للمحور، والجدول (2.3) يوضح النتائج.

جدول (2.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

لفقرات التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي					
فقرات البعد الثاني: رسالة المنظمة			فقرات البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية		
رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 1	**0.742	0.000	الفقرة 1	**0.810	0.000
الفقرة 2	**0.660	0.000	الفقرة 2	**0.738	0.000
الفقرة 3	**0.667	0.000	الفقرة 3	**0.781	0.000
الفقرة 4	**0.724	0.000	الفقرة 4	**0.704	0.000
الفقرة 5	**0.893	0.000	الفقرة 5	**0.754	0.000
فقرات البعد الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية			فقرات البعد الرابع: الأهداف الاستراتيجية		
الفقرة 1	**0.769	0.000	الفقرة 1	**0.808	0.000
الفقرة 2	**0.720	0.000	الفقرة 2	**0.629	0.000
الفقرة 3	**0.651	0.000	الفقرة 3	**0.636	0.000
الفقرة 4	**0.770	0.000	الفقرة 4	**0.719	0.000
الفقرة 5	**0.618	0.000	الفقرة 5	**0.826	0.000
فقرات البعد الخامس: السياسات العامة					
الفقرة 1	**0.752	0.000	الفقرة 5	**0.787	0.000
الفقرة 2	**0.701	0.000			
الفقرة 3	**0.705	0.000			
الفقرة 4	**0.840	0.000			

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
<b>فقرات المحور الثاني "التطوير الاداري"</b>					
الفقرة 1	**0.795	0.000	الفقرة 14	**0.479	0.007
الفقرة 2	**0.769	0.000	الفقرة 15	*0.416	0.022
الفقرة 3	**0.757	0.000	الفقرة 16	**0.709	0.000
الفقرة 4	**0.561	0.000	الفقرة 17	**0.707	0.000
الفقرة 5	**0.689	0.001	الفقرة 18	**0.791	0.000
الفقرة 6	**0.659	0.000	الفقرة 19	**0.583	0.001
الفقرة 7	**0.721	0.000	الفقرة 20	**0.822	0.000
الفقرة 8	**0.696	0.000	الفقرة 21	**0.474	0.008
الفقرة 9	**0.737	0.000	الفقرة 22	**0.534	0.002
الفقرة 10	**0.579	0.001	الفقرة 23	**0.491	0.006
الفقرة 11	**0.748	0.000	الفقرة 24	0.317	0.088
الفقرة 12	**0.544	0.002	الفقرة 25	**0.578	0.001
الفقرة 13	**0.534	0.002			

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج spss v26.

### 4.5.3 صدق البنائي:

قام الباحث بتحقيق معيار صدق البنائي لفقرات وأبعاد الدراسة من خلال طريقتين، طريقة اختبار معامل ارتباط بيرسون والذي يوضح درجة الارتباط ما بين البعد والمحور الذي ينتمي إليه، ويشترط لتحقيق هذا النوع من الصدق توفر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقل عن 0.05، وطريقة الصدق التقاربي والتي يتم قياسها من خلال نسبة التحميل أو التشبع وبهذا المعايير يتم التحقق من صدق البنائي (القهوجي، أبو عواد، 2018، ص 65)

#### 1.4.5.3 صدق البنائي من خلال طريقة الأولى اختبار معامل ارتباط بيرسون:

يشير الصدق البنائي الى قوة ارتباط البعد أو المتغير بالمحور المنتمي إليه فهو أحد أشكال صدق الأداة الذي يتم التوصل إليه من خلال استخلاص درجة الارتباط ما بين البعد والمحور الذي ينتمي إليه، ويتم التوصل إليه بتحديد قيمة معامل ارتباط بيرسون، ويشترط لتحقيق هذا النوع من الصدق توفر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقل عن 0.05، حيث يتضح من خلال الجدول (3.3) يوضح الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة، واستنادا الى نتائج معامل الارتباط بين

أبعاد المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) والأبعاد المنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات الصدق البنائي لهذا المحور بين البعد الثاني "رسالة المنظمة" وبلغت قيمة الصدق (0.744) والبعد الأول "الرؤية الاستراتيجية" وبلغت قيمة الصدق (0.920)، وتشير هذه القيم الى وجود صدق بنائي وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001، وبين ابعاد المحور الثاني (التطوير الإداري) وتراوحت معاملات الصدق البنائي لهذا المحور بين البعد الخامس "الأرشيف وحفظ الملفات" وبلغت قيمة الصدق (0.604) والبعد الرابع "الرقابة والمتابعة" وبلغت قيمة الصدق (0.927).

جدول (3.3): الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون لأبعاد التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري

التحقق	مستوى الدلالة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	المتغير	متغيرات الدراسة	
تم التحقق خلال العينة الاستطلاعية (30)	0.000	**0.920	المستقل	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	المحور الأول
	0.000	**0.744		البعد الثاني: رسالة المنظمة	
	0.000	**0.910		البعد الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية	
	0.000	**0.885		البعد الرابع: الأهداف الاستراتيجية	
	0.000	**0.813		البعد الخامس: السياسات العامة	
	0.000	**0.896	التابع	البعد الأول: الهيكل التنظيمي	المحور الثاني
	0.000	**0.838		البعد الثاني: التدريب	
	0.000	**0.758		البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات	
	0.000	**0.927		البعد الرابع: الرقابة والمتابعة	
	0.000	**0.604		البعد الخامس: الأرشيف وحفظ الملفات <sup>1</sup>	

\*\* ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة 0.01. <sup>1</sup> بعد حذف الفقرة الرابعة والعشرون من المحور لعدم ارتباطها بالمحور

المصدر: إعداد الباحث استناداً مخرجات برنامج spss v26

### 2.4.5.3 صدق البنائي من خلال طريقة الصدق التقاربي:

- نسبة التحميل او التشبع:

تم التحقق من صدق البنائي من خلال درجة التشبع (درجة التشبع الفقرات عليها: والقيمة المقبول لدرجة التشبع هي 0.4) ويتم حذف الفقرات التي تقل عنها (تيغرة، 2017، ص 25). حيث يوضح جدول (4.3) التحليل العاملي "درجة التشبع" لجميع فقرات أبعاد المتغير المستقل المتمثل ب (التخطيط الاستراتيجي) وفقرات المحور الثاني (التطوير الاداري) والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في البعد أو المحور المنتمي اليه.

وبعد إجراء اختبار التحليل العاملي لدرجة التشبع، وتشير باقي الفقرات الابعاد والمحاور الدراسة الى تحقق صدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع)، حيث كانت جميع الفقرات تحقق معيار الصدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي حيث تراوحت درجة تشبع لفقرات المحور الأول "التخطيط الاستراتيجي" (الفقرة الثالثة = 0.618 من البعد الأول "تحليل البيئة الداخلية والخارجية"، الفقرة الخامسة = 0.851 من البعد الخامس "السياسات العامة")، فيما يتعلق بفقرات المحور الثاني "التطوير الاداري" تراوحت درجة تشبع لفقرات (الفقرة الخامسة عشر = 0.400، الفقرة العشرون = 0.847)، باستثناء الفقرة الرابع والعشرون، وتعد هذه القيم مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة، وبذلك تم تحقيق معيار الصدق التقاربي من خلال درجة التشبع (التحميل).

جدول (4.3): نتائج نسبة التحميل او التشبع لفقرات التخطيط الاستراتيجي والتطوير الاداري

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي					
فقرات البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية		فقرات البعد الثاني: رسالة المنظمة		فقرات البعد الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية	
رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
الفقرة 1	0.729	الفقرة 1	0.802	الفقرة 1	0.774
الفقرة 2	0.674	الفقرة 2	0.744	الفقرة 2	0.743
الفقرة 3	0.680	الفقرة 3	0.812	الفقرة 3	0.618
الفقرة 4	0.717	الفقرة 4	0.673	الفقرة 4	0.779
الفقرة 5	0.891	الفقرة 5	0.758	الفقرة 5	0.611
فقرات البعد الرابع: الأهداف الاستراتيجية		فقرات البعد الخامس: السياسات العامة		تم تحقق معيار صدق البنائي من خلال مؤشر نسبة التحميل او التشبع والتي تشير الى وجود درجات تشبع تزيد عن 0.4	
الفقرة 1	0.843	الفقرة 1	0.768		
الفقرة 2	0.640	الفقرة 2	0.674		

رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
الفقرة 3	0.622	الفقرة 3	0.688		
الفقرة 4	0.679	الفقرة 4	0.851		
الفقرة 5	0.832	الفقرة 5	0.801		
<b>المحور الثاني: التطوير الإداري</b>					
الفقرة 1	0.800	الفقرة 10	0.582	الفقرة 19	0.581
الفقرة 2	0.793	الفقرة 11	0.756	الفقرة 20	0.847
الفقرة 3	0.775	الفقرة 12	0.549	الفقرة 21	0.487
الفقرة 4	0.580	الفقرة 13	0.522	الفقرة 22	0.533
الفقرة 5	0.723	الفقرة 14	0.435	الفقرة 23	0.497
الفقرة 6	0.678	الفقرة 15	0.400	الفقرة 24	0.352
الفقرة 7	0.709	الفقرة 16	0.698	الفقرة 25	0.624
الفقرة 8	0.694	الفقرة 17	0.695		
الفقرة 9	0.761	الفقرة 18	0.791		

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss v26

### 5.5.3 ثبات أداة الدراسة:

يعتبر الثبات أحد الأشكال الهامة للتحقق من جودة الأداة المستخدمة، فهو يشير إلى موثوقية الاعتماد على الأداة اعتماداً على قدرتها على إعطاء نتائج مقارنة في حال استخدامها في ظل ظروف متشابهة من قبل آخرين يرغبون باستخدامها وتطبيقها، وتعد أداة القياس ثباتاً عند تحقيقها لمعامل ثبات مقبول يبلغ في حده الأدنى (0.70) يمكن من خلالها الحكم بثبات الأداة المستخدمة (ساخي، تيغرة، سعيدات، 2021، ص 146)

وقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمحور الأول ككل الذي يمثل (التخطيط الاستراتيجي) (0.936)، بينما المحور الثاني (التطوير الإداري) (0.939)، فيما يتعلق بقيمة اختبار اوميغا الموزونة للمحور الأول (0.933) وللمحور الثاني (0.936)، وتشير هذه النتائج الى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة، والجدول (5.3) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول (5.3): نتائج اختبارات ثبات لأبعاد التخطيط الاستراتيجي والتطوير الاداري

متغيرات الدراسة	كرونباخ ألفا	اوميجا الموزونة
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	0.795	0.814
البعد الثاني: رسالة المنظمة	0.809	0.798
البعد الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.747	0.725
البعد الرابع: الأهداف الاستراتيجية	0.773	0.769
البعد الخامس: السياسات العامة	0.812	0.808
الدرجة الكلية للمحور "التخطيط الاستراتيجي"	0.936	0.933
الدرجة الكلية للمحور "التطوير الاداري"	0.939	0.936

المصدر: إعداد الباحث استناداً على مخرجات (برنامج spss v26، برنامج AMOS).

### 6.5.3 تحقيق معايير الصدق والثبات

بعد أن قام الباحث بتوزيع الاستبانات على العينة الاستطلاعية (التجريبية) المكونة من (11) مستجيب ومستجيبة للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، حيث توصلت نتائج معايير الصدق والثبات لتحقيق جميع معايير الصدق والثبات لجميع فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة، وبذلك يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها، والجدول التالي يوضح معايير تحقق الاستبانة.

جدول (6.3): طريقة ومدى تحقق الاختبارات

الرقم	الاختبارات	طريقة تحقق الاختبارات	مدى تحقق الاختبارات
1.	صدق متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لجنة من المحكمين (11 محكم) من خلال معادلة لاوشي.</li> <li>• معامل ارتباط بيرسون</li> </ul>	• تم التحقق
	صدق البنائي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل ارتباط بيرسون</li> <li>• صدق التقاربي (نسبة التشبع)</li> </ul>	• تم التحقق
2.	ثبات متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كرونباخ ألفا</li> <li>• اوميجا الموزونة</li> </ul>	• تم التحقق

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

### 6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تشرط الادبيات العلمية القيام بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي والتحقق من توافره كشرط يجب توافره قبل الشروع باختبار الفرضيات البحثية، وذلك بهدف تمكين الباحث من تحديد طبيعة الاختبارات الإحصائية التي يمكنه الاعتماد عليها عند تنفيذ دراسته البحثية سواء ما يرتبط منها بالاختبارات المعلمية او تلك المرتبطة بتمكينه من استخدام الاختبارات اللامعلمية، ولكن اعتمد الباحث على الاختبارات المعلمية بدون الشروع في استخدام اختبار التوزيع الطبيعي بناءً على شرطين هما: (1) إذا كان حجم العينة يزيد عن 30 استبانة تبعاً لنظرية النهاية المركزية يجب استخدام الاختبارات المعلمية. (2) إذا تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية بغض النظر عن حجم العينة، وبناءً على الشرطين تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة (يعني، عثمان، 2019، ص 238).

### 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جدول (7.3): الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
اعتمد الباحث في الدراسة على برنامج (AMOS) (SPSS V.25)		
1.	اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون).</li> <li>• صدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون)</li> <li>• صدق البنائي: صدق التقاربي (درجة التحميل أو التشبع)</li> </ul>
2.	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طريقة كرونباخ ألفا</li> <li>• طريقة اوميغا الموزونة</li> </ul>
3.	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (ابعاد ومحاور الدراسة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجداول التكرارية والنسب المئوية.</li> <li>• الوسط الحسابي</li> <li>• الوزن النسبي</li> <li>• الانحراف المعياري</li> <li>• اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة الأشكال البيانية</li> </ul>
4.	اختبارات فرضيات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل ارتباط بيرسون (Person correlations).</li> <li>• طريقة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).</li> <li>• اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test).</li> <li>• اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

#### 1.4 تمهيد

يعتبر التحليل الوصفي للبيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية بمثابة الخطوة الأولى الهامة التي تشخص واقع المتغيرات المبحوثة وطبيعة توجه المنظمة نحو تبنيها، لذا فإن تركيز الاهتمام على إبراز جوانب قوتها أو ضعفها يعتبر الخطوة الأولى الأهم التي تؤسس لاحقاً لفهم وتشخيص واقع السياسات المؤسسية المنتهجة تجاه القضية المبحوثة، كما أن إجراء الاختبارات للفرضيات البحثية التي افترضها الباحث في بداية العمل البحثي يعتبر المحصلة النهائية التي يتم الاستناد إليها في استخلاص النتائج البحثية المرتبطة بتساؤلات وأهداف الدراسة المقررة، لذا فإن هذا الفصل من الدراسة يتضمن عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 2.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية

يوضح الجدول (1.4) الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (199) من الموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية. وتشير النتائج التالية حسب البيانات الشخصية:  
1- متغير النوع: تشير النتائج حسب متغير النوع (95% من الذكور، 5% من الاناث).

- 2- متغير المؤهل العلمي: تشير النتائج حسب متغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة = 5.5%، دبلوم = 12.6%، بكالوريوس = 69.3%، دراسات عليا = 12.6%).
- 3- متغير سنوات الخدمة: حيث تشير النتائج حسب سنوات الخدمة (5 أقل من 10 سنوات = 11.6%، 10 أقل من 15 سنة = 31.2%، 15 أقل من 20 سنة = 38.7%، 20 سنة فأكثر = 18.6%).
- 4- متغير العمر: حيث تشير النتائج حسب متغير العمر (30 أقل من 40 = 53.8%، 40 أقل من 50 = 32.2%، 50 فأكثر = 14.1%).
- 5- متغير الرتبة العسكرية: حيث تشير النتائج حسب متغير الرتبة العسكرية (رائد = 41.7%، مقدم = 33.7%، عقيد = 20.6%، عميد = 4.0%).
- 6- متغير المسمى الوظيفي: حيث تشير النتائج حسب متغير المسمى الوظيفي (مدير محافظة = 4%، مدير دائرة = 28.1%، نائب مدير = 19.1%، رئيس قسم = 48.7%).

جدول (1.4): الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية (عدد المستجيبين = 199)

المتغير	العدد	%	المتغير	العدد	%		
النوع	ذكر	189	95.0	العمر	30-أقل من 40	107	53.8
	أنثى	10	5.0		40 - أقل من 50	64	32.2
	ثانوية عامة	11	5.5		50 فأكثر	68	14.1
المؤهل العلمي	دبلوم	25	12.6	الرتبة العسكرية	رائد	83	41.7
	بكالوريوس	138	69.3		مقدم	67	33.7
	دراسات عليا	25	12.6		عقيد	41	20.6
	5 أقل من 10 سنوات	23	11.6		عميد	8	4.0
سنوات الخدمة	10 أقل من 15 سنة	62	31.2	المسمى الوظيفي	مدير محافظة	8	4.0
	15 أقل من 20 سنة	77	38.7		مدير دائرة	56	28.1
	20 سنة فأكثر	37	18.6		نائب مدير	38	19.1
					رئيس قسم	97	48.7

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss v26

### 3.4 نتائج تحليل متغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام

يوضح الجدول (2.4) المقاييس الوصفية لأبعاد ومحاور الدراسة لدى إجابات (199) من الموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، حيث يتكون المتغير الأول المتمثلة بالمتغير المستقل (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) من (25) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير التابع (التطوير الاداري) من (25) فقرة.

حيث بلغ الوسط الموافقة للدرجة الكلية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (3.61 من 5 بانحراف معياري 0.60) بوزن نسبي (72.2%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفع، أما المحور الثاني حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية التطوير الإداري (3.65 من 5 بانحراف معياري 0.50) بوزن نسبي (73%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفع.

فيما يتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي حيث تراوحت المتوسطات وبلغ الحد الأعلى للوسط الحسابي للبعد الثاني "رسالة المنظمة" (3.74 من 5 بوزن نسبي 75.8% بانحراف معياري 0.65) وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة، وبلغ الحد الأدنى للبعد الخامس "السياسات العامة" بوسط حسابي (3.56 من 5 بوزن نسبي 71.2% بانحراف معياري 0.73) وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة مرتفع.

جدول (2.4): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة

المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة					أبعاد ومحاور الدراسة
مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	العدد
مرتفع	3	0.71	71.8%	3.59	199
مرتفع	1	0.65	74.8%	3.74	
مرتفع	4	0.74	71.4%	3.57	
مرتفع	2	0.65	72.4%	3.62	
مرتفع	5	0.73	71.2%	3.56	
مرتفع	---	0.60	72.2%	3.61	
مرتفع	---	0.50	73.0%	3.65	

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss v26

#### 4.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "التخطيط الاستراتيجي"

##### 1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول "الرؤية الاستراتيجية":

يوضح الجدول (3.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول "الرؤية الاستراتيجية" التي تتدرج تحت المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) لإجابات (199) من الموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الأول (3.59 من 5 بانحراف معياري 0.71) وبوزن نسبي (71.8%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفع.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الأولى التي تنص على " يتوفر لدى المديرية رؤية استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي المرغوب" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.77 من 5 بانحراف معياري 0.86) وبوزن نسبي (75.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بتحديد مستقبلها على المدى البعيد، والاستعداد لكل المتغيرات الطارئة كونها أحد مركبات وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني التي تتحمل مسؤولية إدارة أي أزمة مستقبلية وفرض الأمن وتحقيقه، وقد اتضح لدى الباحث أن المديرية العامة للشرطة تمتلك رؤية منشورة عبر موقعها الإلكتروني، وتعمل على تنفيذها وفقاً لتوصيات قائد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، وقد اتضح ذلك خلال مقابلة أجراها الباحث للحصول على استفسارات حول قدرة المديرية العامة للشرطة الفلسطينية من تنفيذ رؤيتها الاستراتيجية في ظل التحديات والمتغيرات الحالية والمستقبلية. بينما احتلت الفقرة الخامسة التي تنص على " يتم إشراك العاملين في وضع الرؤية الاستراتيجية" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.35 من 5 بانحراف معياري 1.16) وبوزن نسبي (67%) وتعتبر عن درجة موافقة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة المؤسسة الأمنية التي تتبع أنماط قيادية مختلفة، والتي لا تسمح بمشاركة من هم خارج صناعة القرار في المشاركة بوضع الرؤية الاستراتيجية، كذلك قد يكون هناك ضعف في مستويات كفاءة العاملين وعدم قدرتهم في تقديم أفكار جديدة تخدم المؤسسة التي يعملون بها.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد الأول حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة لفقرات البعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد الأول يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الأول "الرؤية الاستراتيجية"

جدول (3.4): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الرؤية الاستراتيجية"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
1 (مرتفع)	**12.57	0.86	75.4%	3.77	1. يتوفر لدى المديرية رؤية استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي المرغوب.
3 (مرتفع)	**10.34	0.87	72.8%	3.64	2. تعتمد الرؤية على الموارد والإمكانات لتوفير احتياجات المستفيدين.
2 (مرتفع)	**10.82	0.84	73.0%	3.65	3. تتنبق الرؤية عن المعتقدات والقيم التي تقود إلى تحقيق الأهداف.
4 (مرتفع)	**8.15	0.95	71.0%	3.55	4. يتم تطوير الرؤية بما يتناسب مع ظروف العمل.
5 (متوسط)	**4.16	1.16	67.0%	3.35	5. يتم إشراك العاملين في وضع الرؤية الاستراتيجية.
مرتفع	**11.69	0.71	71.8%	3.59	الدرجة الكلية للبعد الرؤية الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021). \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية الفقرة والبعد)

انققت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عيشة، 2011) وعنوانها: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة " دراسة ميدانية على محافظات قطاع غزة" حيث بلغ الوزن النسبي للرؤية الاستراتيجية (85%) وبدرجة موافقة كبيرة، كما انققت مع دراسة (أبو ريا، 2014) والتي أوضحت أن الوزن النسبي للرؤية الاستراتيجية بلغ (71.83%) أي بدرجة موافقة كبيرة، وانققت كذلك مع دراسة (سكسك، 2008) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على وجود رؤية واضحة ومفهومة من قبل العاملين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو غالي، 2018) وعنوانها: ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في بلديات محافظات غزة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي، حيث ظهر الوزن النسبي لبعد الرؤية الاستراتيجية بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (63.40%). كذلك اختلفت مع دراسة (شراب، 2011) وعنوانها: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات قطاع غزة"، حيث استبعدت الدراسة بُعد الرؤية الاستراتيجية، وتناولت باقي الأبعاد المستخدمة في الدراسة الحالية.

#### 2.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني "رسالة المنظمة":

يوضح الجدول (4.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني "رسالة المنظمة" التي تندرج تحت المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) لإجابات (199) من الموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثاني (3.74 من 5 بانحراف معياري 0.65) وبوزن نسبي (74.8%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفع.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الأولى التي تنص على " تمتلك المديرية رسالة واضحة ومفهومة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.96) من 5 بانحراف معياري (0.82) وبوزن نسبي (79.2%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على " يتم تطوير الرسالة بشكل دائم بما يتناسب مع المتغيرات البيئية" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.61) من 5 بانحراف معياري (0.93) وبوزن نسبي (72.2%) وتعتبر عن درجة موافقة متوسطة

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد الثاني حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة لفقرات البعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد الثاني يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الثاني "رسالة المنظمة"

ويعزو الباحث هذه النتيجة مطابقة الجوانب العملية بالجوانب النظرية في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية، وهو ما يؤكد اهتمام المديرية بالتخطيط الاستراتيجي وتطبيق جميع أبعاده على المستوى البعيد، وكذلك وجود فريق عمل مختص يعمل ضمن الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، ويولي اهتماماته حول تنفيذ كافة الجوانب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي كونها أحد المهام الرئيسة لهذه الإدارة التي تعمل تحت إشراف القيادة العليا بالمديرية العامة للشرطة الفلسطينية.

جدول (4.4): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "رسالة المنظمة"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
1 (مرتفع)	**16.49	0.82	79.2%	3.96	1- تمتلك المديرية رسالة واضحة ومفهومة.
2 (مرتفع)	**12.91	0.88	76.2%	3.81	2- تعبر الرسالة عن توجهات وقيم وسياسات المديرية.
4 (مرتفع)	**10.28	0.85	72.4%	3.62	3- تتحول الرسالة إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
5 (مرتفع)	**9.21	0.93	72.2%	3.61	4- يتم تطوير الرسالة بشكل دائم بما يتناسب مع المتغيرات البيئية.
3 (مرتفع)	**10.86	0.92	74.4%	3.72	5- تهدف الرسالة إلى رفع كفاءة أداء العاملين.
مرتفع	**16.08	0.65	74.8%	3.74	الدرجة الكلية للبعد "رسالة المنظمة"

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021). \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية الفقرة والبعد)

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عيشة، 2011) والتي أظهرت الوزن النسبي لوجود رسالة لدى المنظمة بنسبة (85%) وبدرجة موافقة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة (شراب، 2011) والتي أظهرت وزن نسبي لوجود رسالة واضحة ومفهومة لدى العاملين في المنظمة بوزن نسبي (83.91%) وبدرجة موافقة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة (أبو ريا، 2014) والتي أظهرت الوزن النسبي لتبني المنظمة لرسالة واضحة ومفهومة كجزء من استراتيجية المنظمة (71.83%) أي بدرجة موافقة كبيرة. حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو غالي، 2018) والتي أظهرت الوزن النسبي لوجود رسالة (64.81%) أي بدرجة موافقة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة (جبر، 2015) والتي أظهرت الوزن النسبي للرسالة في وزارة الصحة الفلسطينية (64.09%) وبدرجة موافقة متوسطة.

### 3.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "تحليل البيئة الداخلية والخارجية":

يوضح الجدول (5.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث "تحليل البيئة الداخلية والخارجية" التي تندرج تحت المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) لإجابات (199) من الموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثالث (3.57) من 5 بانحراف معياري (0.74) وبوزن نسبي (71.4%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفع.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الأولى التي تنص على " تعتمد المديرية على أساليب تحليل نقاط القوة والضعف للوقوف على طبيعة القدرات الداخلية للعاملين" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.67 من 5 بانحراف معياري 0.94) وبوزن نسبي (73.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على " تعقد المديرية لقاءات موسعة لمناقشة التحديات المستقبلية وكيفية التغلب عليها" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.51 من 5 بانحراف معياري 0.98) وبوزن نسبي (70.2%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد الثالث حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة لفقرات البعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد الثالث يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الثالث "تحليل البيئة الداخلية والخارجية"

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تحقق القيادة العليا بالمديرية العامة للشرطة من الفجوة الناجمة عن وجود تحديات حالية ومستقبلية والعمل على تقليل هذه الفجوة، ومعرفة نقاط القوة التي تعزز الأداء المؤسسي في المديرية وتمنحها فرصة قوية للتنبؤ بالمخاطر المستقبلية، كذلك الكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها أولاً بأول لضمان حالة الاستقرار خلال تنفيذ الاستراتيجية على المديين القريب والبعيد.

جدول (5.4): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث " تحليل البيئة الداخلية والخارجية"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
1 (مرتفع)	**9.98	0.94	73.4%	3.67	1- تعتمد المديرية على أساليب تحليل نقاط القوة والضعف للوقوف على طبيعة القدرات الداخلية للعاملين.
2 (مرتفع)	**10.11	0.89	73.0%	3.65	2- يتم التركيز على تحليل المتغيرات الخارجية المحيطة بالعمل والتي من الممكن أن تؤثر على المديرية مستقبلاً.
5 (مرتفع)	**7.27	0.98	70.2%	3.51	3- تعقد المديرية لقاءات موسعة لمناقشة التحديات المستقبلية وكيفية التغلب عليها.
4 (مرتفع)	**7.30	0.99	70.4%	3.52	4- يتم استخدام أسلوب تحليل الفرص والتهديدات في إطار البيئة الخارجية.
3 (مرتفع)	**7.99	0.93	70.6%	3.53	5- تسعى المديرية لتحويل التهديدات لفرص يمكن استثمارها بشكل جيد.
مرتفع	**10.90	0.74	71.4%	3.57	الدرجة الكلية للبعد "تحليل البيئة الداخلية والخارجية"

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج SPSS، 2021). \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية الفقرة والبعيد)

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البابا، 2019) حيث ظهر الوزن النسبي للتحليل الاستراتيجي بنسبة (83.19%) وبدرجة تقدير كبيرة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، كما اتفقت مع دراسة (شراب، 2011) والتي أظهرت الوزن النسبي لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركات توزيع الأدوية بمحافظات قطاع غزة (82.96%) وبدرجة موافقة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة (أبو ريا، 2014) والتي أظهرت الوزن النسبي لتحليل البيئة الاستراتيجية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بلغ (71.83%) أي بدرجة موافقة كبيرة. كما اتفقت مع دراسة (الآغا، 2020) والتي أظهرت الوزن النسبي لتحليل البيئة الداخلية والخارجية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية بلغ (72.27.09%) وبدرجة موافقة كبيرة.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو غالي، 2018) والتي أظهرت الوزن النسبي لتحليل البيئة الداخلية في بلديات محافظات غزة (49.10%) أي بدرجة موافقة متوسطة.

#### 4.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع "الأهداف الاستراتيجية":

يوضح الجدول (6.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الرابعة "الأهداف الاستراتيجية" التي تندرج تحت المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) لإجابات (199) من الموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الرابع (3.62) من 5 بانحراف معياري (0.65) وبوزن نسبي (72.4%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفع.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الأولى التي تنص على " تضع المديرية أهداف استراتيجية تنبثق عن رؤيتها ورسالتها" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.72) من 5 بانحراف معياري (0.85) وبوزن نسبي (74.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "يتوفر لدى العاملين فهم واضح للأهداف الاستراتيجية التي يمكن تحقيقها" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.55) من 5 بانحراف معياري (0.90) وبوزن نسبي (71%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد الرابع حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة لفقرات البعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد الرابع يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الرابع "الأهداف الاستراتيجية"

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرية العامة للشرطة تعكف دوماً على ضرورة أن تكون الأهداف الاستراتيجية منبثقة عن رؤيتها ورسالتها وتحقق غاياتها العامة التي تخدم من خلالها المجتمع

اللسطيني، كما أنها تسخر معظم مواردها المالية والمادية لتحقيق هذه الأهداف انسجامًا مع دورها الحقيقي في الحفاظ على الأمن والسلم الوطني، كما أن القيادة العليا في المديرية تطور من أهدافها وفقًا لسياساتها العامة التي تتسجم مع متطلبات المجتمع في ظل التحديات الأمنية الكبيرة الناجمة عن الاحتلال الإسرائيلي.

جدول (6.4): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "الأهداف الاستراتيجية"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
1 (مرتفع)	**11.79	0.85	74.4%	3.72	1- تضع المديرية أهداف استراتيجية تنبثق عن رؤيتها ورسالتها.
2 (مرتفع)	**10.19	0.89	73.0%	3.65	2- تسخر المديرية معظم مواردها المالية والبشرية لتحقيق أهدافها.
3 (مرتفع)	**9.79	0.89	72.4%	3.62	3- تتميز الأهداف بالواقعية والتحديد والقابلية للقياس وفقاً لجدول زمني يحكم تنفيذها.
5 (مرتفع)	**8.56	0.90	71.0%	3.55	4- يتوفر لدى العاملين فهم واضح للأهداف الاستراتيجية التي يمكن تحقيقها.
4 (مرتفع)	**8.84	0.92	71.6%	3.58	5- تقوم المديرية بالتقييم الدوري لمدى وصولها إلى تحقيق الأهداف المخططة.
مرتفع	**13.44	0.65	72.4%	3.62	الدرجة الكلية للبعد "الأهداف الاستراتيجية"

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021). \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية الفقرة والبعد)

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عيشة، 2011) والتي أظهرت الوزن النسبي للأهداف الاستراتيجية (77.33%) وبدرجة موافقة كبيرة، كذلك اتفقت مع دراسة (شراب، 2011) والتي أوضحت أن الوزن النسبي للأهداف الاستراتيجية بلغ (82.53%)، كما اتفقت مع دراسة (شويدح، 2015) والتي أظهرت نسبة موافقة عالية لتبني دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية للأهداف الاستراتيجية، واتفقت أيضاً مع دراسة (أحمد، 2018) والتي أظهرت أن الوزن النسبي للأهداف الاستراتيجية لدى قطاع السياحة في قطاع غزة بلغ (76.46%) أي بدرجة موافقة كبيرة، واتفقت كذلك مع دراسة (مليحة، 2016) والتي أظهرت أن اهتمام منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة بالأهداف الاستراتيجية بلغ (79.4%) وبدرجة موافقة كبيرة.

بينما اختلفت مع دراسة (لبد، 2016) والتي أظهرت الوزن النسبي للأهداف الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية (61.76%) وبدرجة موافقة متوسطة، واختلفت كذلك مع دراسة (أبو غالي، 2018) والتي أظهرت الوزن النسبي للأهداف الاستراتيجية في بلديات محافظات غزة (59.01%) وبدرجة موافقة متوسطة.

#### 5.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الخامس "السياسات العامة":

يوضح الجدول (7.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الخامس "السياسات العامة" التي تندرج تحت المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) لإجابات (199) من الموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الخامس (3.56 من 5 بانحراف معياري 0.73) وبوزن نسبي (71.2%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفع.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الأولى التي تنص على " تضع المديرية البرامج والسياسات لتحقيق أهدافها الفرعية والاستراتيجية" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.76 من 5 بانحراف معياري 0.91) وبوزن نسبي (75.2%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على " تستعين المديرية بالعاملين لرسم سياساتها المستقبلية بما ينعكس على أدائها وتحقيق غاياتها" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.41 من 5 بانحراف معياري 1.04) وبوزن نسبي (68.2%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد الخامس حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة لفقرات البعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد الخامس يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الخامس "السياسات العامة"

**ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن المديرية العامة للشرطة الفلسطينية تهتم بصياغة سياسات عامة تتمثل في توجيهات وإرشادات تساعد في تحقيق الخطة الاستراتيجية، وأن مجتمع الدراسة القيادة العليا تهتم بوجود سياسات واضحة ومكتوبة تحكم الأداء لدى المديرية، وتعتبر عن المسار والتوجهات الحقيقية التي تسلكها المديرية في سبيل تحقيق غاياتها، وهذا يدل على وجود عنصر مهم من عناصر التخطيط الاستراتيجي، وهو ما يتفق مع ما جاء في أدبيات الفكر الإداري كما هو موضح من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة من ناحية، ومع ما جاء في دراسات سابقة من ناحية أخرى.

جدول (7.4): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس " السياسات العامة"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
1 (مرتفع)	**11.84	0.91	75.2%	3.76	1- تضع المديرية البرامج والسياسات لتحقيق أهدافها الفرعية والاستراتيجية.
4 (مرتفع)	**7.02	0.96	69.6%	3.48	2- تتبنى المديرية سياسات عامة تحفز العاملين نحو تحقيق الأهداف.
2 (مرتفع)	**9.99	0.89	72.6%	3.63	3- تتسم السياسات العامة للمديرية بالمرونة، ويمكن تعديلها بما يتناسب مع ظروف العمل.
5 (مرتفع)	**5.58	1.04	68.2%	3.41	4- تستعين المديرية بالعاملين لرسم سياساتها المستقبلية بما ينعكس على أدائها وتحقيق غاياتها.
3 (مرتفع)	**7.37	0.99	70.4%	3.52	5- تحرص المديرية على تدريب عامليها على سياساتها العامة لإنجاح تنفيذ خطتها الاستراتيجية.
مرتفع	**10.80	0.73	71.2%	3.56	الدرجة الكلية للبعد "السياسات العامة"

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021). \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية الفقرة والبعد)

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عيشة، 2011) والتي أظهرت أن الوزن النسبي للسياسات العامة في مؤسسات التمويل الأصغر ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بلغ (82.38%) أي بدرجة موافقة كبيرة، واتفقت كذلك مع دراسة (شراب، 2011) والتي أظهرت الوزن النسبي للسياسات العامة في شركات توزيع الأدوية في محافظات قطاع غزة بلغ (79.97%) وبدرجة موافقة كبيرة.

#### 5.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "التطوير الإداري"

يوضح الجدول (8.4) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني "التطوير الإداري" لإجابات (199) من الموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بالمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، ويتكون المحور من (24) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور

الثاني (3.65 من 5 بانحراف معياري 0.50) وبوزن نسبي (73%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفع.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على " يوجد لدى المديرية هيكل تنظيمي معتمد من الجهات العليا المختصة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.99 من 5 بانحراف معياري 0.91) وبوزن نسبي (79.9%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي يمثل جانب رئيس في المؤسسات الحكومية، وهو يحدد مستوى المسؤوليات والمهام وقنوات الاتصال بين المستويات الإدارية، ويحدد صلاحيات كل جهة على حده، وبالتالي فإن هناك هيكل تنظيمي للمديرية العامة للشرطة الفلسطينية معتمد من وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني وفقاً للوائح والقوانين التي تنص على ضرورة وجود هيكل تنظيمي لدى الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني وهو جزء من الجوانب الذي ينظم الأداء الحكومي. بينما احتلت الفقرة الحادي عشر التي تنص على " يتوفر لدى العاملين أجهزة الحاسوب الشخصي بشكل كاف والتي تؤدي لسرعة الأداء في العمل" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.41 من 5 بانحراف معياري 1.06) وبوزن نسبي (68.1%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإمكانيات المادية وضعف الموازنات التشغيلية أدى إلى عدم توافر أجهزة حاسوب لشريحة من العاملين في المديرية العامة للشرطة، كذلك هناك بعض الأقسام والوحدات والإدارات لا تحتاج لأجهزة حاسوب بسبب طبيعة عملها المختلف والمرتبب بالجوانب الميدانية، والاكتفاء بأجهزة الاتصال واستخدام الوسائل الورقية في إنجاز مهامها.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات المحور الثاني حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة لفقرات المحور أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات المحور الثاني يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات المحور الثاني "التطوير الإداري"

جدول (8.4): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "التطوير الإداري"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
1 (مرتفع)	**15.39	0.91	79.9%	3.99	1- يوجد لدى المديرية هيكل تنظيمي معتمد من الجهات العليا المختصة.
2 (مرتفع)	**16.12	0.81	78.6%	3.93	2- يوضح الهيكل التنظيمي كافة قنوات الاتصال الإداري بين كافة الأقسام الإدارية.
7 (مرتفع)	**11.92	0.86	74.6%	3.73	3- تسعى المديرية إلى تطوير هيكلها التنظيمي وفق نظريات إدارية حديثة.
19 (مرتفع)	**8.98	0.89	71.3%	3.57	4- تقوم المديرية بإعادة هيكلها التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.
8 (مرتفع)	**10.49	0.93	73.9%	3.69	5- يحدد الهيكل التنظيمي الوصف الوظيفي لكافة العاملين في المديرية.
9 (مرتفع)	**10.80	0.89	73.6%	3.68	6- تتبنى المديرية برامج مهنية لتدريب العاملين ورفع كفاءاتهم وقدراتهم.
16 (مرتفع)	**8.68	0.94	71.6%	3.58	7- توفر المديرية الأجهزة والأدوات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.
11 (مرتفع)	**9.92	0.91	72.9%	3.64	8- تعقد المديرية دورات تدريبية في إعداد الخطط التطويرية للعمل.
20 (مرتفع)	**7.73	1.02	71.2%	3.56	9- تستعين المديرية بخبراء تدريب من الخارج لنقل التجارب والخبرات للعاملين بها.
17 (مرتفع)	**8.31	0.95	71.6%	3.58	10- تحرص المديرية على أن يكون التدريب أنموذجاً لحل المشكلات ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية.
24 (مرتفع)	**5.42	1.06	68.1%	3.41	11- يتوفر لدى العاملين أجهزة الحاسوب الشخصي بشكل كاف والتي تؤدي لسرعة الأداء في العمل.
22 (مرتفع)	**6.01	1.06	69.0%	3.45	12- توفر المديرية وسائل تكنولوجية حديثة لإجراء المعاملات للمستفيدين.

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
10 (مرتفع)	** 10.39	0.88	73.0%	3.65	13- يوجد ربط إلكتروني للأنظمة بين الأقسام مع بعضهم تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.
21 (مرتفع)	** 8.09	0.97	71.2%	3.56	14- يستفيد الجمهور من الخدمات الإلكترونية عن بُعد من خلال شبكة الانترنت.
23 (مرتفع)	** 6.21	0.98	68.7%	3.43	15- تعتمد المديرية على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي كمنصات رئيسة للحوار مع الجمهور واستقبال الأفكار المقترحة.
13 (مرتفع)	** 9.52	0.92	72.5%	3.62	16- تمتلك المديرية خطة رقابية واضحة ومكتوبة.
18 (مرتفع)	** 9.03	0.90	71.5%	3.57	17- يوجد فريق إداري مختص بمتابعة الخطة الاستراتيجية وتقييم تنفيذها.
14 (مرتفع)	** 9.26	0.95	72.5%	3.63	18- تخضع المديرية لجهات رقابية رسمية خلال تنفيذ خطتها الاستراتيجية.
15 (مرتفع)	** 9.23	0.90	71.8%	3.59	19- تستفيد المديرية من تقارير الرقابة والمتابعة في معالجة القصور والأخطاء حالاً ومستقبلاً.
12 (مرتفع)	** 10.38	0.85	72.6%	3.63	20- يمتلك العاملون في المديرية وعي تام بمعايير النظام الرقابي بها.
3 (مرتفع)	** 14.25	0.86	77.4%	3.87	21- يوجد لدى المديرية نظام خاص موحد لأرشفة ملفات العمل.
6 (مرتفع)	** 12.02	0.86	74.7%	3.73	22- يوجد وسائل تقنية لحفظ وخرن البيانات غير قابلة للاختراق.
4 (مرتفع)	** 13.32	0.89	76.9%	3.84	23- يتم أرشفة الملفات ورقياً وبشكل محوسب لدى كافة الأقسام.
5 (مرتفع)	** 11.39	0.92	74.9%	3.74	25- تعتمد المديرية في حفظ بياناتها على السرية التامة.

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	**18.54	0.50	73.0%	3.65	الدرجة الكلية للمحور "التطوير الإداري"

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss v26

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريف، 2013) والتي كشفت عن مستوى التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وذلك بنسبة مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة (جودة، 2015) حيث ظهر مستوى تطوير الأداء الإداري للبلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة "بلدية غزة، بلدية خان يونس، بلدية جباليا النزلة، بلدية رفح، بلدية دير البلح" بنسبة مرتفعة وبوزن نسبي بلغ (68.93%) وبدرجة تقدير كبيرة. كما اتفقت مع دراسة (حمادة، 2014) والتي أظهرت تطوير الأداء الإداري في الحكومي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة بوزن نسبي بلغ (77.61%) وبدرجة كبيرة. بينما اختلفت النتيجة مع دراسة (الظاظا، 2016) والتي بينت أن تطوير الأداء الإداري بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني ليس بدرجة كافية وبوزن نسبي (62.09%) بتقدير متوسط، واختلفت أيضاً مع دراسة (الحوالدة وآخرون، 2018) والتي بينت أن التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية بلغ المتوسط العام له (3.635) أي بدرجة تقدير متوسط.

#### 6.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على "يوجد مستوى مرتفع من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بالمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام المتوسطات والأوزان النسبة لمعرفة مستوى موافقة للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ الوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي بلغ (3.61 من 5 بانحراف معياري 0.60) بوزن نسبي (72.2%) وتعبير عن مستوى موافقة مرتفع بالإضافة لتعزيز هذا النتيجة تم الاعتماد على اختبار ت لعينة واحدة وبلغت قيمة اختبار ت = 14.55 بمستوى دلالة = 0.000 أقل من 0.05، وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على " يوجد مستوى مرتفع من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على " يوجد مستوى مرتفع من تطبيق التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية بالمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام المتوسطات والأوزان النسبة لمعرفة مستوى موافقة للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية لتطبيق التطوير الإداري، حيث بلغ الوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي بلغ (3.65 من 5 بانحراف معياري 0.50) بوزن نسبي (73%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفع بالإضافة لتعزيز هذا النتيجة تم الاعتماد على اختبار ت لعينة واحدة وبلغت قيمة اختبار ت = 18.54 بمستوى دلالة = 0.000 أقل من 0.05، وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " يوجد مستوى مرتفع من تطبيق التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

يعتبر اختبار الأثر الخاص بالمتغيرات المدرجة في النموذج البحثي الأساس الهام للدراسة التطبيقية كونه المحدد الرئيسي للإجابة على التساؤلات البحثية التي تعتبر قاعدة لبناء الفرضيات التي هي أساسا ترجمة للموضوع البحثي الرئيس، لذا فإن فرضية الدور الرئيسية تعتبر العصب الأساسي للدراسة البحثية الراهنة، وللتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد للوقوف على التخطيط الاستراتيجي بأبعادها الفرعية على التطوير الإداري، وقد أظهرت النتيجة الرئيسية لمخرجات أسلوب الانحدار المتعدد عند تطبيقه الإجمالي على محاور الدراسة المتمثلة بكل من (التخطيط الاستراتيجي) والتطوير الإداري، وأن قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (62.63) بمستوى دلالة (0.000 أقل من 0.05)، وهذا يشير إلى معنوية نموذج باستخدام نموذج (stepwise)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار بلغ (0.483) وهذا يعني بأن (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، السياسات العامة) الذي يندرج تحت التخطيط الاستراتيجي الموجودة في النموذج أعلاه يفسر ما نسبته (48.3%) من تباين الحاصل في التطوير الإداري من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في التطوير الإداري، جميع هذه المؤشرات المرتبطة بتطبيق أسلوب الانحدار الكلي على محاور الدراسة تشير إلى معنوية نموذج الانحدار وملائمته ووجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الإشرافية

بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"، كما يوضحها الجدول (10.4).

جدول (10.4): نتائج تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الاداري باستخدام

اختبار الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع "التطوير الاداري"						
معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) %	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة طريقة التقدير
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F				
نموذج (Enter)						
معنوي	0.000	**37.78	0.482 (%48.2)	0.000	**1.652	الحد الثابت (a)
				0.028	*0.121	الرؤية الاستراتيجية
				0.045	*0.109	رسالة المنظمة
				0.447	0.045-	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
				0.250	0.082	الأهداف الاستراتيجية
				0.000	**0.327	السياسات العامة
ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)، وبلغ متوسط معامل تضخم التباين (VIF) (1.99) وهذا النتائج تشير الى عدم وجود مشكلة ازدواج خطي (معيار عدم وجود مشكلة هي ان تتراوح القيم ما بين (0-4)). وبهذه النتيجة يمكننا الاعتماد على نتائج النموذج وذلك لعدم وجود مشكلة ازواج خطي بين المتغيرات، بينما بلغ متوسط درين واتسون (1.80) والتي تشير الى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي وهي قيمة قريبة من (2) (صافي، 2015، ص54)، إضافة الى التأكد من بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال (Histogram).						

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss v26.

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية الاستراتيجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً للرؤية الاستراتيجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات

الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.121) وهذا يعني أن تطبيق الرؤية الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التطوير الإداري بمقدار (0.121) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.028)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية الاستراتيجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية

**الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرسالة المنظمة على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"**

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لرسالة المنظمة على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.109) وهذا يعني أن تطبيق رسالة المنظمة بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التطوير الإداري بمقدار (0.109) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.045)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05. وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرسالة المنظمة على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية

**الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"**

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك عدم وجود تأثير لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.447)، وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية تحليل البيئة الداخلية والخارجية على التطوير الإداري.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الاستراتيجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك عدم وجود تأثير للأهداف الاستراتيجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.250)، وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية الأهداف الاستراتيجية على التطوير الاداري. وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الاستراتيجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للسياسات العامة على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للسياسات العامة على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.327) وهذا يعني أن تطبيق السياسات العامة بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التطوير الاداري بمقدار (0.327) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للسياسات العامة على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية"

معادلة خط الانحدار ← التطوير الاداري = 1.652 (0.000) + الرؤية الاستراتيجية (0.121) (0.028) + رسالة المنظمة (0.109) (0.045) + السياسات العامة (0.327) (0.000)

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات التحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص الفرضية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى للبيانات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفقاً للمتغيرات الشخصية والجدول (11.4) يوضح ذلك.

جدول (11.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية

" التخطيط الاستراتيجي "			المتغيرات الشخصية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	
لا يوجد فروق	0.195	ت = -1.301	النوع
يوجد فروق	0.001	ف = 7.541	العمر
يوجد فروق	0.041	ف = 2.807	المؤهل العلمي
يوجد فروق	0.000	ف = 6.528	الرتبة العسكرية
يوجد فروق	0.009	ف = 3.998	سنوات الخدمة
لا يوجد فروق	0.056	ف = 0.294	المسمى الوظيفي
اختبار الفروق (اقل فرق معنوي)			
المتوسط الفروق	الفروق		المتغيرات
**0.47-	50 فأكثر	30 أقل من 40	العمر
*0.30-	50 فأكثر	40 أقل من 50	
*0.29-	الدراسات العليا	بكالوريوس	المؤهل العلمي
*0.23-	مقدم	رائد	الرتبة العسكرية
**0.44-	عقيد		
**0.48-	عميد		
*0.28	10 أقل من 15 سنة	5 أقل من 10	سنوات الخدمة
**0.39-	20 سنة فأكثر	10 أقل من 15 سنة	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01. \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS V26

يوضح الجدول (11.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية ( LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (11.4) يوضح ما يلي:

1- بالنسبة لمتغير النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.195 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير النوع.

2- بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.001 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر، والفروق بين الفئة العمرية (30 أقل من 40 و 50 سنة فأكثر لصالح الفئة العمرية 50 سنة فأكثر) وبين (40 أقل من 50 سنة و 50 سنة فأكثر لصالح الفئة العمرية 50 سنة فأكثر).

3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.041 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والفروق بين الحاصلين على درجة علمية بكالوريوس والدراسات العليا لصالح الحاصلين على الدرجة العلمية دراسات عليا.

4- بالنسبة لمتغير الرتبة العسكرية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وكانت الفروق بين رتبة رائد ورتبة (مقدم، عقيد، عميد) لصالح الرتبة (مقدم، عقيد، عميد).

5- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.009 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والفروق بين سنوات خدمتهم تتراوح ما بين (5 أقل من 10 سنوات و 10 أقل من 15 سنة لصالح 5 أقل من 10 سنوات)

6- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.056 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الخامسة: تنص الفرضية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والجدول (11.4) يوضح ذلك.

جدول (12.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية

" التطوير الإداري "			المتغيرات الشخصية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	
لا يوجد فروق	0.723	ت = -0.356	النوع
لا يوجد فروق	0.115	ف = 2.184	العمر
لا يوجد فروق	0.187	ف = 1.617	المؤهل العلمي
لا يوجد فروق	0.231	ف = 1.445	الرتبة العسكرية
لا يوجد فروق	0.675	ف = 0.511	سنوات الخدمة
لا يوجد فروق	0.829	ف = 0.294	المسمى الوظيفي

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01. \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS V26

يوضح الجدول (11.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (11.4) يوضح ما يلي:.

1- بالنسبة لمتغير النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.723 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير الإداري تعزى لمتغير النوع.

2- بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.115 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر.

3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.187 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- بالنسبة لمتغير الرتبة العسكرية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.231 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير الإداري تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

5- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.675 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

6- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.829 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 تمهيد

في هذا الفصل لا بد من استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني (دراسة حالة المديرية العامة للشرطة في قطاع غزة)، وذلك من خلال الاستناد إلى الإطار النظري والدراسات

السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادهما، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية وما أفرزته من نتائج استندت إلى أدوات جمع البيانات الأولية التي تمثلت في أداة الدراسة "الاستبانة" التي استهدفت القيادة العليا في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، حيث يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد إجراء التحليل الإحصائي وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) ومن ثم اقتراح مجموعة من التوصيات.

## 2.5 النتائج

### 1.2.5 النتائج المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

1. وجود مستوى مرتفع للرؤية الاستراتيجية التي تملكها المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بقطاع غزة وبوزن نسبي بلغ (71.8%)
2. وجود مستوى مرتفع للرسالة الاستراتيجية التي تملكها المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بقطاع غزة وبوزن نسبي بلغ (74.8%)
3. وجود مستوى مرتفع لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمديرية العامة للشرطة الفلسطينية بقطاع غزة وبوزن نسبي بلغ (71.4%)
4. وجود مستوى للأهداف الاستراتيجية التي تتبناها المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بقطاع غزة وبوزن نسبي بلغ (72.4%).
5. وجود مستوى مرتفع للسياسات العامة التي تملكها المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بقطاع غزة وبوزن نسبي بلغ (71.2%)

### 2.2.5 النتائج المتعلقة بالتطوير الإداري والفرضيات

1. يوجد مستوى مرتفع من تطبيق التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بالمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، وبوزن نسبي بلغ (73%).

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية الاستراتيجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية.

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرسالة المنظمة على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية.

5. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية.

6. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الاستراتيجية على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية

7. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للسياسات العامة على التطوير الإداري للموظفين العاملين في المسميات الاشرافية بمديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية.

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير الإداري تعزى لمتغير (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

### 3.5 الاستنتاجات

1. تحرص المديرية العامة للشرطة الفلسطينية على تطوير رؤيتها الاستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة من قوى بشرية وموارد مادية، وفقاً لمقابلة أجراها الباحث مع وحدة التخطيط والتطوير بالمديرية العامة للشرطة الفلسطينية.

2. تتبنى المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بعض المقترحات التي يقدمها المختصون حول إمكانية تطوير دائرة التخطيط والتطوير بالمديرية حفاظاً على التعاون المشترك بين المديرية وذوي العلاقة.
3. العوامل السياسية تؤثر بشكل مباشر في الأنشطة التطويرية للمديرية العامة للشرطة وتسبب ضعف النفقات على البحث التي تسهم في رفع كفاءة الأداء ومنه إلى التطوير الإداري بكل جوانب المديرية.
4. الظروف الأمنية المعقدة في المحافظات الجنوبية تسهم بشكل رئيس في فرض تحديات كبيرة أمام عمليات التطوير بسبب تعرض مقرات المديرية للقصف المتواصل وتعرض حياة العاملين للخطر.
5. يوجد خطة استراتيجية للمديرية العامة للشرطة الفلسطينية مدتها خمسة سنوات، تحدد التطلعات المستقبلية للمديرية وتخضع للمتابعة المستمرة من هيئات رقابية عليا.

#### 4.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث يطرح الباحث مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

##### 1.4.5 التوصيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

1. وضع آليات محددة ومنهجية تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي للمديرية العامة للشرطة الفلسطينية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.
3. الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند وضع الخطة التنفيذية بسبب التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر على عملية التنفيذ في المحافظات الجنوبية.
4. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وأخذ آرائهم ومقترحاتهم عند إعداد الخطة الاستراتيجية.
5. تدريب العاملين وإشراكهم في دورات تدريبية متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي وإعداد قاعدة بيانات بالخبراء في مجال التخطيط والجودة في العمل داخل المديرية العامة للشرطة الفلسطينية والاستعانة بهم.

6. استخدام النماذج الحديثة في التخطيط الاستراتيجي، كالتخطيط باستخدام نماذج التميز، والعمل على نمذجة التخطيط في كافة مراحله.

7. الاهتمام بالتنسيق المستمر والبناء بين الوحدات الإدارية العاملة في المديرية العامة للشرطة الفلسطينية لبناء سياسة متقدمة ومتطورة تخدم التخطيط الاستراتيجي.

8. تعزيز الرقابة والتقييم على الخطة الاستراتيجية باستخدام الأدوات والآليات المستخدمة في عملية الرقابة، واستخدام معايير ومؤشرات واضحة في الحكم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

#### 2.4.5 التوصيات المتعلقة بالتنوير الإداري

1. ضرورة تبني قادة المديرية العامة للشرطة سياسات واستراتيجيات الإصلاح والتنوير الإداري التي تسهم بدرجة كبيرة في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني للخروج من دائرة الترميمات والترقيعات الجزئية التي لا تستطيع من خلالها مواجهة مخاطر المستقبل.

2. ضرورة العمل على توظيف كوادر شرطية تحمل شهادات عليا حيث تبين من المعلومات المستمدة من خلفيات مجتمع الدراسة ضعف في وجود كادر شرطي يحمل مؤهل دراسات عليا.

3. ضرورة توفير نظام لتقييم الأداء للكشف عن درجة تأهيل وكفاءة الكادر البشري لتنمية قدراته وتأهيله بناءً على تقارير تقييم الأداء.

4. ضرورة الاهتمام بالبحوث والدراسات والاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

#### المصادر والمراجع:

##### أولاً: المراجع العربية

1- أبو النصر، م (2013): مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- 2- أبو حلوب، م (2015): التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الانتاجي الصناعي الفلسطيني في الاستراتيجية الوطنية للتصدير"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 3- أبو ريا، م(2014): "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي" (دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
- 4- أبو شعر، أ (2021): مقابلة مع مدير وحدة التخطيط والتطوير بالمديرية العامة للشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، بتاريخ: 2021/06/23م، غزة.
- 5- أبو عواد، ف، نوفل، م (2012): دلالات الصدق والثبات لمقياس فيلدر- سولومن لأساليب التعلم ودرجة تفضيلها لدى طلبة الجامعات الأردنية، بحث غير منشور، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 (1)، سوريا.
- 6- أبو غالي، ص (2018): ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في بلديات محافظات غزة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- 7- أحمد، م (2018): دور التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي "حالة عملية قطاع السياحة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 8- أزيدي، ك، حرطاني، أمنية (2019): البنية العاملية لمقياس جودة الحياة لدى الأمهات دراسة سيكومترية، مجلة التنمية البشرية. 6(4). ص 22-37
- 9- الأشقر، إ (2008): "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. البابا، م (2019): التخطيط الاستراتيجي ودوره في مؤسسات القطاع العام- دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، دراسة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

- 11- بدوي، ج (2018): الرقابة ودورها في تطبيق معايير الحكم الرشيد بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- 12- بشماني، ش (2014): دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 36 (5). ص 85-100
- 13- بعلوشة، ش (2016): إجراءات التقاضي امام القضاء الإداري- دراسة تحليلية مقارنة، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.
- 14- بن الدين، ف (2019): رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- 15- بن داوود، م (2017): إسهامات الإدارة الالكترونية في التطوير الإداري، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد (5)، المجلد (2)، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، الجزائر.
- 16- بوسمغون، إ (2009): تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مجال الأرشيف- أرشيف ولاية قسنطينا نموذجا، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر.
- 17- بولس، م (2020): أثر التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي علي الاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية علي الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنها
- 18- تيغرة، م (2017): توجهات حديثة في تقدير صدق وثبات درجات أدوات القياس: تحليل نظري تقويمي وتطبيقي"، بحث غير منشور، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد 4 (1)، ص 7- 29، الجزائر.
- 19- الثبتي، ع (2007): واقع التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 20- جبارة الله، م (2015): التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الموارد البشرية لقطاع النفط، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، الرباط، المغرب.

- 21- جبر، ن (2015): التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- 22- الجعفري، م، و محمد، ع (2019): أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان، كلية التجارة، جامعة النيلين، السودان.
- 23- جودة، ع (2015): "دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- 24- حافظ، م(2009): الإدارة الدولية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 25- الحافي، أ (2014): التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقته بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 26- حمادة، إ (2014): دور المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري الحكومي "دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات- قطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- 27- حمادنة، م، و عبيدات، ل (2015): اتجاهات القادة الإداريين في محافظة إربد نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (4)، العدد (12)، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 28- حمدان، خ، وإدريس، و (2007): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 29- حمود، خ (2010): منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 30- الخالدي، م (2012): ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضباط الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- 31- خطاب، ع (1989): سلسلة محاضرات، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 32- الخوالدة، وآخرين (2018): أثر ممارسات إدارة الموارد في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد (07)، العدد (01)، الجزائر.
- 33- الدجني، إ (2006): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 34- الدجني، إ (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، ص60
- 35- درويش، إ (1978): الإدارة العامة في النظرية والممارسة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 36- الديراوي، أ (2019): أثر التخطيط الاستراتيجي على المنظمات، جامعة الأقصى، غزة
- 37- الديراوي، ك (2014): علاقة التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية بأمن المعلومات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 38- ديسلر، ج (2011): أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبد القادر عبد القادر ودرويش مرعي، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية.
- 39- الراعي، م (2020). أثر التصنيع الرشيق في ادارة العمليات لشركات تصنيع الغذائي الكبرى، دراسة تطبيقية على مجموعة مصانع سرايو الوادية لصناعات الغذائية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البطانة، رفاعة، السودان.
- 40- الرزايبة، م (2021): مقابلة مع محافظ شرطة شمال غزة، بتاريخ 2021/06/18م، غزة.
- 41- الرشدي، م (2010): تصورات القادة التربويين في منطقة حائل للتطوير الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

42- الروقي، ب (2015): معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير جامعة أم القرى، السعودية.

43- زرفاوي، أ (2019): دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد (04)، العدد (01)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

44- ساخي، ب، تيغرة، أ. سعيدات، م (2020)، إختبار صدق وثبات بنية مفهوم التمكين النفسي بناء على نموذج سبرايتز من منظور بنائي وتوكيدي، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات. 3(4) ص 149-134

45- سعيد، ف، وإسماعيل، ع (2013): معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام، مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة، المجلد (21)، العدد الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

46- سكيك، س (2008): "تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

47- سلطان، ج (2010): التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، ط2، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

48- شاويش، م (1993): الإدارة الحديثة- مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية.

49- شريف، أ، عودة، ب (2016): دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (91)، ص (174196).

50- الشريف، ر (2013): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الاداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

51- الشنفرى، ش، و آخرون (2020): معوقات توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، كلية التربية، جامعة قطر، مجلة العلوم التربوية، العدد 15، دار نشر، الدوحة، قطر.

52- الصوفي، ح، الدهدار، آ (2019): دور معلمي متطلبات الجامعة في تعزيز الرقابة الذاتية لدى طلبتهم - الجامعة الإسلامية أنموذجاً، مجلة جامعة الخليل للبحوث. 14 (1). ص 94-115.

53- صيام، آ (2015): تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

54- طراونة، ح، عبد الهادي، ت (2012): الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن

55- الظاظا، إ (2016): دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري "دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية - الشق المدني في الحكومة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

56- ظاهر، ر (2016): درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية "جامعة القدس المفتوحة: دراسة حالة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

57- عابدين، ع، والريس، ن (2013): دليل حول الشرطة الفلسطينية وحقوق الإنسان، مؤسسة الحق، رام الله، فلسطين.

58- عامر، ب و زكرياء، ط (2013): التطوير الإداري كمدخل للتنمية السياسية في الجزائر، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر.

59- عباس، أ (2011): إدارة الاعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

- 60- عبد الرحمن، ز (2009): **أصول الإدارة والتنظيم**، شركة مطابع السودان المحدودة، ط2، السودان.
- 61- عبد العال، ر (2009): **أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 62- عبد الفتاح، إ، وآخرون (2015): **فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين**، المجلة التربوية، المجلد (29)، العدد (114)، الكويت.
- 63- عبد الكريم، أ (2016): **دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة**، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء (4)، العدد (168)، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 64- عبوي، ز (2009): **التخطيط والتطوير الإداري**، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 65- عسكر، س (1995): **أصول الإدارة**، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- 66- عقيلي، ع (2013): **الإدارة المعاصر - التخطيط، التنظيم، الرقابة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 67- علي، ع (2013): **أثر التمكين في التطوير التنظيمي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإنسانية، العدد (36)، العراق.
- 68- العميان، م (2016): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط8، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 69- عوض، ع (2008): **واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر إدارتها العليا**، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- 70- غالي، ص (2018): **ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في بلديات محافظات غزة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي**، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.

- 71- الغزالي، م (2017): **العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة** "دراسة تطبيقية على جودة خدمة المياه- مصلحة مياه بلديات الساحل- محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 72- غنايم، ع، والشرقاوي، ع (1982): **تنظيم وإدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان
- 73- غنيم، ص (2006): **"التخطيط الاستراتيجي: رؤية نقدية"**، ط1، المكتب العلمي للطباعة والنشر.
- 74- غنيم، ع (2006): **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 75- غنيم، م (2015): **التخطيط التربوي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 76- الغوطي، م (2017): **دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي** بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 77- الفاعوري، ر، والعموش، إ (2015): **دور وحدات التطوير الإداري والتدريب في إدارة شؤون التدريب في الجهاز الإداري الحكومي الأردني** "دراسة ميدانية"، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 78- القرني، ع (2012): **التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف** "تصور مقترح"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- 79- القهوجي، أ، أبو عواد، ف (2018) **النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج اموس- دراسة تطبيقية**. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 80- كافي، م (2018) **الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

- 81- الكبيسي، ص (2013): دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (94)، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- 82- الكرخي، م (2017): التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، الدوحة، قطر.
- 83- كريم، ف (2017): أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية- دراسة وصفية تحليلية لإذاعة المسيلة أنموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- 84- كلوب، ع (2005): تنظيم إدارة الشرطة الفلسطينية، مكتبة ومطبعة المنار، غزة، فلسطين.
- 85- كلوب، ع (2006): الشرطة الفلسطينية الماضي - الحاضر - المستقبل، مطابع مركز رشاد الشوا، غزة، فلسطين.
- 86- كلوب، ع (2007): التخطيط في العمل الشرطي، مكتبة الأمير، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 87- كلوب، ع (2007): العلاقات العامة في الشرطة، مكتبة الأمير، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 88- كلوب، ع (2010): التدريب وتنمية الأداء الشرطي، مكتبة ومطبعة دار الأرقم، غزة، فلسطين.
- 89- كلوب، ع (2011): المهارات الشخصية والإدارية لدى ضباط الشرطة، مكتبة ومطبعة دار المنارة، غزة، فلسطين.
- 90- كلوب، ع (2015): تنظيم إدارة الشرطة الفلسطينية، مكتبة ومطبعة دار المنارة، غزة، فلسطين.
- 91- الكناني، ك (2017): التخطيط الاستراتيجي - مفاهيم وآليات عمل، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق
- 92- لافي، أ (2014): التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية "واقع وآفاق"، جامعة القدس، فلسطين.

- 93- لبد، أ (2016): دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
- 94- مبارك، ض (2015): الحوكمة بين السياسات العامة وسياسات الحكم، قسم النظم السياسية، جامعة بغداد، بغداد، العراق
- 95- محمد، أ (2018): "دور التطوير الإداري في تحسين الأداء بالجامعات السودانية- دراسة حالة جامعة الجزيرة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، السودان.
- 96- محمد، خ (2019)، تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات - دراسة مقارنة بين شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة، رسالة ماجستير، الكلية العسكرية لعلوم الادارة لضباط القوات المسلحة، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.
- 97- محمد، م، والفولي، ع (2014): نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات.
- 98- محمود، ز (2015): "المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي- بحث تطبيقي في وزارة التخطيط العراقية"، بحث محكم منشور بمجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ع (21)، بغداد، العراق.
- 99- محمود، ع (2011): إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 100- محمود، ع (2011): إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 101- محيرق، م (2013): أساسيات تدريب الموارد البشرية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 102- المدادحة، أ (2013): مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

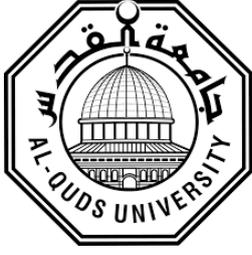
- 103- مزهر، و، الأخرس، ع (2020): الوجيز في القضاء الإداري في فلسطين، مكتب نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، فلسطين.
- 104- مساعدة، م (2013): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 105- المغربي، ع، غريبة، ر (2006): التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- 106- مليحة، م (2016): واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- 107- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (2018) موقع الكتروني، معوقات التخطيط الاستراتيجي، الرابط الالكتروني <https://hrdiscussion.com/hr40426.html>
- 108- منصور، م (2020): أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية علي أداء المنظمات - دراسة تطبيقية علي مجموعة شركات العربي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها.
- 109- مهلهل، ي (2011): التدريب الإداري ومعايير الجودة، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، معهد الضوء الأخضر للتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 110- موسى، أ (2007): واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين - دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 111- هلال، م (2007): "مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل"، مركز تطوير الأداء والتنمية، السويس، جمهورية مصر العربية.
- 112- هيلين، ت، هنجر، د (1990): الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 113- والي، ع (2018): التطوير الإداري المهام والواجبات، مجلة علمية.

- 1- Abdul Rashida et al, (2016): **"the Importance of Perceived Leadership Elements in Strategic Planning at Public University"**.
- 2- Aqdas, et al, (2017): **Strategic Planning Role in Non-Profit Organization**
- 3- Berteau, Elean. Zait, Adrinana (2013): **"Scale validity in exploratory stages of research"**. Management and Marketing Journal, 11(1), 38-46
- 4- Bieler, A. and Mckenzie, M (2017): **"Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education"**, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, 9(2), 161-183
- 5- Bryson JM (2013): **"Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization"**. 3<sup>rd</sup> edition, san Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- 6- Bulter, J (2016): **"Strategic Planning and performance Measurement"**, Traing course material, mailto: [mnaroll@budget.state.us](mailto:mnaroll@budget.state.us). USA.
- 7- Cusick, Anne (2015): **"Organizational Development Facilitates Effective Regulation Compliance"**, leadership and Organization Development Journal. Vol, 26, No, 2, PP. 106-119
- 8- Czepiel, John A, (2015): **"Competitive Marketing Strategy"**, Englewood cliffs: prentice- Hall inc
- 9- David, F.R (2013): **"Strategic Management, Concepts and Cases"** Harlow: Pearson Education Ltd.
- 10- Koetsier, J.V, (2013): **"Citizens & Municipal Performance Information" Master thesis**: University of Twente, Netherland.
- 11- Martin J. Earwiker (2014): **"Organizational Development Strategy"**, London South Bank University, [www.lsbu.ac.uk/osdt](http://www.lsbu.ac.uk/osdt).
- 12- PLESSIS, Lyndon Mark Du, (2013): **"Implementing Integrated Strategic Plans in plans in free state Municipalities"**, (ph.D): University of the Free State, South, Africa.

- 13- Policastro, Michael (2014): "**Introduction to Strategic Planning**", SBA, U.S. Small Business Administration.
- 14- Sanders, R.N (2017): "**the Benefits of using e-business technology**" the supplier perspective, Journal of Business Logistics, 28(2), 177-207
15. Salkic, Ismet (2014), Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Heregovina, Interdisciplinary Description of Complex Systems 12(1), 61-77.
- 16- Shapiro, J (2013): "**Strategic Planning Toolkit, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation**", Retrieved from: <http://www.civicus.org>
- 17- Solomon & Ayebale, (2017): "**Planning Competence and Staff Performance in MUNI University, UGANDA**".
18. Tarus, B. K: Effect of job Rotation Strategy on High Performance Workplace in lake Victoria North Water Services Board.
- 19- Tom wright (2015): **A Guide to Writing Strategic Objectives**, <https://www.executestategy.net/blog>.
- 20- Wayne S.Chaneski (2015): **Setting Goals and Strategies plans** New Jersey Institute of Technology mmsonline. Com/epoerts/manufacturing management.
- 21- Wheelen, Thomas L: Hunger, David (2014):" **Strategic Management and Business Policy**", Prentice Hall.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة



جامعة القدس  
كلية الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة  
بناء المؤسسات والتنمية البشرية

السيدة/ الفاضلة/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بدراسة بحثية تستهدف المديرية العامة للشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية  
بعنوان:

### تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني

وتعتبر هذه الدراسة متطلبًا لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس، ويقوم الباحث من خلال الاستبانة المعدة بجمع البيانات حول تلك الدراسة.

كلي أمل في تعاونكم وتقديم المعلومات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة، والتي من شأنها أن تساهم بالارتقاء بالمنظمات الدولية إلى المستوى المتميز والأداء المطلوب. ونظرًا لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم، فإنني أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بعناية وموضوعية ومهنية عالية، علمًا أن المعلومات التي سوف تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا جزيل الشكر والامتنان.

الباحث: فرسان محمود خليفة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. النوع

<input type="checkbox"/> ذكر		<input type="checkbox"/> أنثى	
<b>2. العمر</b>			
<input type="checkbox"/> من 30 سنة - أقل من 40 سنة		<input type="checkbox"/> من 40 سنة - أقل من 50 سنة	
<input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر			
<b>3. المؤهل العلمي</b>			
<input type="checkbox"/> ثانوية عامة	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
<b>4. الرتبة العسكرية</b>			
<input type="checkbox"/> رائد	<input type="checkbox"/> مقدم	<input type="checkbox"/> عقيد	<input type="checkbox"/> عميد
<input type="checkbox"/> لواء			
<b>5. سنوات الخدمة</b>			
<input type="checkbox"/> من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات		<input type="checkbox"/> من 10 سنوات - أقل من 15 سنوات	
<input type="checkbox"/> من 15 سنوات - أقل من 20 سنة		<input type="checkbox"/> من 20 سنة فأكثر	
<b>6. المسمى الوظيفي</b>			
<input type="checkbox"/> مدير محافظة		<input type="checkbox"/> مدير دائرة	
<input type="checkbox"/> نائب مدير		<input type="checkbox"/> رئيس قسم	

## الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للشرطة

يعد التخطيط الاستراتيجي رؤية تحليلية للمستقبل على المستوى البعيد، وتسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها، بعد اتخاذ كافة التدابير اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ملاحظة التدرج من (01-05) علماً بأن الدرجة (01) أدنى درجة موافقة والدرجة (05) أعلى درجة موافقة

#	الفقرة	درجة الموافقة
		من (01-05)
<b>البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية</b>		
1	يتوفر لدى المديرية رؤية استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي المرغوب.	
2	تعتمد الرؤية على الموارد والإمكانات لتوفير احتياجات المستفيدين.	
3	تتبنى الرؤية عن المعتقدات والقيم التي تقود إلى تحقيق الأهداف.	
4	يتم تطوير الرؤية بما يتناسب مع ظروف العمل.	
5	يتم إشراك العاملين في وضع الرؤية الاستراتيجية.	
<b>البعد الثاني: رسالة المنظمة</b>		
1	تمتلك المديرية رسالة واضحة ومفهومة.	
2	تعبر الرسالة عن توجهات وقيم وسياسات المديرية.	
3	تتحول الرسالة إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.	
4	يتم تطوير الرسالة بشكل دائم بما يتناسب مع المتغيرات البيئية.	
5	تهدف الرسالة إلى رفع كفاءة أداء العاملين.	
<b>البعد الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية</b>		
1	تعتمد المديرية على أساليب تحليل نقاط القوة والضعف للوقوف على طبيعة القدرات الداخلية للعاملين.	
2	يتم التركيز على تحليل المتغيرات الخارجية المحيطة بالعمل والتي من الممكن أن تؤثر على المديرية مستقبلاً.	
3	تعقد المديرية لقاءات موسعة لمناقشة التحديات المستقبلية وكيفية التغلب عليها.	
4	يتم استخدام أسلوب تحليل الفرص والتهديدات في إطار البيئة الخارجية.	

5	تسعى المديرية لتحويل التهديدات لفرص يمكن استثمارها بشكل جيد.
<b>البعد الرابع: الأهداف الاستراتيجية</b>	
1	تضع المديرية أهداف استراتيجية تتبثق عن رؤيتها ورسالتها.
2	تسخر المديرية معظم مواردها المالية والبشرية لتحقيق أهدافها.
3	تتميز الأهداف بالواقعية والتحديد والقابلية للقياس وفقاً لجدول زمني يحكم تنفيذها.
4	يتوفر لدى العاملين فهم واضح للأهداف الاستراتيجية التي يمكن تحقيقها.
5	تقوم المديرية بالتقييم الدوري لمدى وصولها إلى تحقيق الأهداف المخططة.
<b>البعد الخامس: السياسات العامة</b>	
1	تضع المديرية البرامج والسياسات لتحقيق أهدافها الفرعية والاستراتيجية.
2	تتبنى المديرية سياسات عامة تحفز العاملين نحو تحقيق الأهداف.
3	تتسم السياسات العامة للمديرية بالمرونة، ويمكن تعديلها بما يتناسب مع ظروف العمل.
4	تستعين المديرية بالعاملين لرسم سياساتها المستقبلية بما ينعكس على أدائها وتحقيق غاياتها.
5	تحرص المديرية على تدريب عامليها على سياساتها العامة لإنجاح تنفيذ خطتها الاستراتيجية.

## الجزء الثالث: التطوير الإداري

هو حالة التميز التي تسعى المنظمات للوصول لها من خلال تحسين كافة المستويات الإدارية وقدرة العاملين على القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم وتحقيق الكفاءة والفعالية بالصورة التي تحقق القدرة على الاستمرارية والمنافسة

#	الفقرة	درجة الموافقة من (01-05)
1	يوجد لدى المديرية هيكل تنظيمي معتمد من الجهات العليا المختصة.	
2	يوضح الهيكل التنظيمي كافة قنوات الاتصال الإداري بين كافة الأقسام الإدارية.	
3	تسعى المديرية إلى تطوير هيكلها التنظيمي وفق نظريات إدارية حديثة.	
4	تقوم المديرية بإعادة هيكلها التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.	
5	يحدد الهيكل التنظيمي الوصف الوظيفي لكافة العاملين في المديرية.	
6	تتبنى المديرية برامج مهنية لتدريب العاملين ورفع كفاءاتهم وقدراتهم.	
7	توفر المديرية الأجهزة والأدوات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.	
8	تعقد المديرية دورات تدريبية في إعداد الخطط التطويرية للعمل.	
9	تستعين المديرية بخبراء تدريب من الخارج لنقل التجارب والخبرات للعاملين بها.	
10	تحرص المديرية على أن يكون التدريب أنموذجاً لحل المشكلات ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية.	
11	يتوفر لدى العاملين أجهزة الحاسوب الشخصي بشكل كاف والتي تؤدي لسرعة الأداء في العمل.	
12	توفر المديرية وسائل تكنولوجية حديثة لإجراء المعاملات للمستفيدين.	
13	يوجد ربط إلكتروني للأنظمة بين الأقسام مع بعضهم تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.	
14	يستفيد الجمهور من الخدمات الإلكترونية عن بُعد من خلال شبكة الانترنت.	
15	تعتمد المديرية على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي كمنصات رئيسة للحوار مع الجمهور واستقبال الأفكار المقترحة.	
16	تمتلك المديرية خطة رقابية واضحة ومكتوبة.	

17	يوجد فريق إداري مختص بمتابعة الخطة الاستراتيجية وتقييم تنفيذها.
18	تخضع المديرية لجهات رقابية رسمية خلال تنفيذ خطتها الاستراتيجية.
19	تستفيد المديرية من تقارير الرقابة والمتابعة في معالجة القصور والأخطاء حالياً ومستقبلاً.
20	يملك العاملون في المديرية وعي تام بمعايير النظام الرقابي بها.
21	يوجد لدى المديرية نظام خاص موحد لأرشفة ملفات العمل.
22	يوجد وسائل تقنية لحفظ وخرن البيانات غير قابلة للاختراق.
23	يتم أرشفة الملفات ورقياً وبشكل محوسب لدى كافة الأقسام.
24	يسهل الوصول للبيانات التي يتم خزنها بصورة مهنية ودقيقة.
25	تعتمد المديرية في حفظ بياناتها على السرية التامة.

شكرًا لكم على حسن التعاون

ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين

م	المحكم	الجامعة	التخصص
1	د. نبيل عبد اللوح	جامعة الإسراء	دكتوراه في إدارة أعمال

دكتوراه في إدارة أعمال	جامعة الأزهر	د. رامز عزمي بدير	2
دكتوراه في إدارة أعمال	جامعة الأقصى	د. أحمد فرج الله	3
دكتوراه في إدارة أعمال	جامعة الأقصى	د. منصور عبد القادر منصور	4
دكتوراه في إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية	أ. د. يوسف عبد بحر	5
دكتوراه في إدارة تربوية	جامعة الأقصى	د. بسام محمد أبو حشيش	6
دكتوراه في إدارة أعمال	عدد من الجامعات	د. خليل إسماعيل ماضي	7
دكتوراه في إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم	د. عبد السلام محمد نصار	8
دكتوراه في إدارة عامة	الجامعة الإسلامية	د. أحمد أبو عمشة	9
دكتوراه في الإدارة العامة	عدة جامعات	د. خالد محمد النجار	10
دكتوراه في إدارة أعمال	جامعة الأقصى	د. أيمن الديراوي	11
ماجستير إدارة أعمال	مدير وحدة التخطيط والتطوير بالشرطة الفلسطينية	العميد: أيوب محمد أبو شعر	12

ملحق (3): تسهيل مهمة الباحث



بسم الله الرحمن الرحيم  
معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



## فهرس الجداول

- جدول (2.1): تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب الإضافية للدراسة ..... 62
- جدول (3.3): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة ..... 72

جدول (4.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات التخطيط الاستراتيجي والتطوير الاداري	73
جدول (5.3): الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون لأبعاد التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري	75
جدول (6.3): نتائج نسبة التحميل او التشبع لفقرات التخطيط الاستراتيجي والتطوير الاداري	75
جدول (7.3): نتائج اختبارات ثبات لأبعاد التخطيط الاستراتيجي والتطوير الاداري	76
جدول (8.3): طريقة ومدى تحقق الاختبارات	76
جدول (9.3): الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	76
جدول (1.4): الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية (عدد المستجيبين = 199)	78
جدول (2.4): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة	79
جدول (3.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الرؤية الاستراتيجية"	81
جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "رسالة المنظمة"	83
جدول (5.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "تحليل البيئة الداخلية والخارجية"	84
جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "الأهداف الاستراتيجية"	86
جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "السياسات العامة"	88
جدول (7.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "التطوير الاداري"	90
جدول (8.4): نتائج اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري باستخدام معامل ارتباط بيرسون	93
جدول (9.4): نتائج أثر التخطيط الاستراتيجي على التطوير الاداري باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد	95
جدول (10.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزي للمتغيرات الشخصية	98
جدول (11.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير الاداري تعزي للمتغيرات الشخصية	101

## فهرس الأشكال

- شكل رقم (1.1) نموذج الدراسة ..... 9
- شكل رقم (2.1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشرطة ..... 41

## فهرس الملاحق

114 .....	ملحق (1): الاستبانة .....
120 .....	ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين .....
121 .....	ملحق (3): تسهيل مهمة الباحث .....

## فهرس المحتويات

ب.....	الإهداء
ب.....	إقرار:
ج.....	الشكر والتقدير

د	مصطلحات الدراسة:	1
هـ	الملخص:	1
و	Abstract	1
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
1	1.1 المقدمة:	1
2	2.1 مشكلة الدراسة:	2
4	3.1 أهمية الدراسة	4
4	1.3.1 الأهمية العلمية:	4
4	2.3.1 الأهمية العملية:	4
5	4.1 أهداف الدراسة:	5
5	5.1 فرضيات الدراسة:	5
7	6.1 حدود الدراسة:	7
7	7.1 معوقات الدراسة:	7
8	8.1 متغيرات الدراسة:	8
9	9.1 أنموذج الدراسة:	9
9	10.1 هيكلية الدراسة	9
10	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	10
10	1.2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي	10
10	1.1.2 تمهيد:	10
11	2.1.2 ماهية التخطيط الاستراتيجي	11
13	3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي	13
15	4.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي	15
16	5.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي	16
21	5.5.1.2 السياسات العامة	21
21	6.1.2 نماذج التخطيط الاستراتيجي	21
22	7.1.2 الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي	22
25	2.2 المبحث الثاني: التطوير الإداري	25
25	1.2.2 تمهيد:	25
26	2.2.2 ماهية التطوير الإداري	26
27	3.2.2 أسباب التطوير الإداري	27

28	4.2.2 أهداف التطوير الإداري
29	5.2.2 أهمية التطوير الإداري
30	6.2.2 أبعاد التطوير الإداري
33	7.2.2 مراحل عملية التطوير الإداري
34	8.2.2 معيقات التطوير الإداري
35	9.2.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري
37	<b>3.2 المبحث الثالث: المديرية العامة للشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية</b>
37	1.3.2 تمهيد
37	2.3.2 مفهوم الشرطة الفلسطينية
38	3.3.2 الرؤية والرسالة والقيم
39	4.3.2 وظائف الشرطة الفلسطينية:
42	<b>4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة</b>
42	1.4.2 تمهيد
42	2.4.2 الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)
50	3.4.2 الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (التطوير الإداري)
57	4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
57	5.4.2 أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
58	6.4.2 الفجوة البحثية
60	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
60	1.3 تمهيد
61	2.3 منهج الدراسة
61	3.3 مجتمع الدراسة
61	1.3.3 عينة الدراسة الفعلية:
62	2.3.3 العينة التجريبية (الاستطلاعية):
62	4.3 أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة ب "الاستبانة"
63	1.4.3 محتوى أداة الدراسة:
63	2.4.3 المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):
64	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
64	1.5.3 الصدق المحتوى (الصدق المحكمين):
65	2.5.3 صدق الاتساق الداخلي:

67	4.5.3 صدق البنائي:
70	5.5.3 ثبات أداة الدراسة:
71	6.5.3 تحقيق معايير الصدق والثبات
72	6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
72	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
73	<b>الفصل الرابع تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج.</b>
73	1.4 تمهيد
73	2.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية
74	3.4 نتائج تحليل متغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام
75	4.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "التخطيط الاستراتيجي"
75	1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول "الرؤية الاستراتيجية":
78	2.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني "رسالة المنظمة":
79	3.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "تحليل البيئة الداخلية والخارجية":
81	4.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع "الأهداف الاستراتيجية":
83	5.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الخامس "السياسات العامة":
84	5.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "التطوير الإداري"
88	6.4 اختبار فرضيات الدراسة
97	<b>الفصل الخامس النتائج والتوصيات</b>
97	1.5 تمهيد
98	2.5 النتائج
98	1.2.5 النتائج المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي
98	2.2.5 النتائج المتعلقة بالتطوير الإداري والفرضيات
99	3.5 الاستنتاجات
100	4.5 التوصيات
100	1.4.5 التوصيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي
101	2.4.5 التوصيات المتعلقة بالتطوير الإداري
101	<b>المصادر والمراجع:</b>
114	<b>الملاحق</b>
122	<b>فهرس الجداول:</b>
124	<b>فهرس الملاحق</b>

