

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور التوجهات الاستراتيجية في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية
دراسة حالة: ديوان الموظفين العام في فلسطين

تامر عبد الهادي عبد العزيز زقوت

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ/2020م

دور التوجهات الاستراتيجية في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية
دراسة حالة: ديوان الموظفين العام في فلسطين

إعداد:

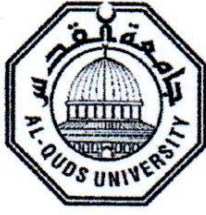
تامر عبد الهادي عبد العزيز زقوت

بكالوريوس اجتماع وعلوم سياسية، من جامعة الأزهر / فلسطين

إشراف: الدكتور محمود الشنطي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات
وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/
جامعة القدس

2020/هـ1442م



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

إجازة الرسالة

دور التوجهات الاستراتيجية في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية
دراسة حالة: ديوان الموظفين العام في فلسطين

اسم الطالب: تامر عبد الهادي عبد العزيز زقوت
الرقم الجامعي: 21710157

إشراف: الدكتور محمود الشنطي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2020/12/17 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور محمود الشنطي
- 2- ممتحناً داخلياً: الدكتور سلوى البرغوثي
- 3- ممتحناً خارجياً: الدكتور بلال البشيتي

القدس - فلسطين

2020/1442هـ

إهداء

إلى روح والدي الغالي وإلى والدتي الحنون

إلى زوجتي العزيزة

إلى أبنائي وإخوتي الأعزاء

إلى أهلي وأصدقائي

إلى معلمي الأول وأخي الوزير السابق الدكتور/ هشام علي عبد الرازق

إلى أساتذتي في الجامعة وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذه الدراسة.

إليكم جميعًا أهدي بحثي هذا

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

الاسم: تامر عبد الهادي عبد العزيز زقوت

التاريخ: 1 - 11 - 2020 م

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة أما بعد:

إيماناً مني بقول النبي محمد صل الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي ومشرفي الدكتور/ محمود الشنطي الذي أرشدني ووجهني ومدني بعلمه وملاحظاته القيمة التي كان لها الفضل الكبير في إنجاز هذه الدراسة. كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجامعة القدس الغراء، وإلى عمادة الدراسات العليا، وأعضاء الهيئة التدريسية في قسم التنمية المستدامة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير أيضاً إلى ديوان الموظفين العام

وإلى جميع الأصدقاء والزملاء الذين مدوا لي يد العون والمساعدة لإتمام هذا العمل المتواضع.

التعريف بمصطلحات الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع دور التوجهات الاستراتيجية في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في ديوان الموظفين العام في المحافظات الجنوبية، وتم اشتقاق التعاريف الإجرائية الخاصة بكل متغير حيث تم الاعتماد عليها كمفاهيم لهذه الدراسة، وهي:

يعرف الباحث التوجهات الاستراتيجية إجرائياً: فلسفة إدارية خاصة بديوان الموظفين العام لتحديد مساره المستقبلي والتعريف بماهيته والطريقة التي يتفاعل بها مع بيئته الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية مع التأكيد على الالتزام بمجموعة من القيم والمبادئ التي تحدد السلوكيات الصحيحة لتحقيق الأداء المتفوق والخدمات المتميزة. ويعبر عنه من خلال فقرات الاستبانة من (1-27) الخاصة بالمتغير المستقل-التوجهات الاستراتيجية.

يعرف الباحث فعالية اتخاذ القرارات الإدارية إجرائياً بأنها: السلوكيات الواعية المعتمدة على تحديد المشكلات بدقة وجمع المعلومات بشأنها لتوليد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل عبر المفاضلة فيما بينها والذي يحقق الأهداف المخططة بحيث يتصف القرار بالفاعلية من حيث سهولة التنفيذ ومراعاة التوقيت ودرجة القبول له، ويعبر عنه من خلال فقرات الاستبانة من (28-42) على محور فعالية اتخاذ القرارات.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التوجهات الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في ديوان الموظفين العام، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بديوان الموظفين العام في المحافظات الجنوبية بقطاع غزة وعددهم (73) موظف يعملون بالوظائف المختلفة، وتمّ استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد تمّ استرداد (59) استبانة بنسبة استرداد (84.3%)، وقد تمّ استخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى توافر التوجهات الاستراتيجية كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (77.4%)، ومستوى فعالية اتخاذ القرارات أيضاً بدرجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي (76.86%). توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية وجميع وأبعادها وفعاليتها اتخاذ القرارات، كما أوضحت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات وقد فسرت ما نسبته (71.8%) من التباين في المتغير التابع، باستثناء بُعد القيم فلم يكن له تأثير، تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغير الدراسة (التوجهات الاستراتيجية) يعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، بينما اتضح عدم وجود فروق جوهرية حول (فعاليتها اتخاذ القرارات) طبقاً للجنس وللمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي بينما وجدت فروق تبعاً لسنوات الخدمة ولصالح من سنوات خدمتهم أكثر من (15) سنة.

ومن أهم توصيات الدراسة: الاهتمام بالتوجهات الاستراتيجية وتشجيع العاملين في جميع المستويات الإدارية للمشاركة بصياغتها باعتبارها عاملاً مؤثراً في فعالية اتخاذ القرارات. تعزيز الانسجام بين القيم التي يتبناها ديوان الموظفين العام والمجتمع الذي يعمل به وتحفيز العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية والقيم والالتزام بها. امتلاك المرونة الكافية في تعديل القرارات المتخذة وزيادة القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة والتطورات المتلاحقة، والاستفادة من التجارب السابقة والتعلم منها لمنع تكرار حدوث نفس الأخطاء في مجال اتخاذ القرارات.

The Role of Strategic Orientations in improving the effectiveness of management decision Tacking: A Case study of General Personnel Council in Palestine

Prepared by: TAMER.A.A.ZAQOUT

Supervisor: Dr. MAHMOUD AL-SHANTI

Abstract

This Study aims to identify the role of the strategic orientations in improving the effectiveness of administrative decision-Taking among the employees of General Personnel council. To achieve the objectives of the study, a descriptive and analytical approach was adopted. The study population consisted of all employees (73), who working in various jobs at the General Personnel council- the southern governorates. A comprehensive inventory method was used to distribute the questionnaire to the study population. (59) questionnaires have been returned with a recovery rate of (84.3%). The SPSS program was used for data entry and analyzing and hypothesis testing.

The most important findings of this Study were: The strategic orientations availability level had a high rate of approval with a relative weight of (77.4%), as well as was the effectiveness of administrative decision-Tacking, which had also a high rate of approval with a relative weight of (76.86%). There is a strong positive statistically significant relationship between the strategic orientations with all their dimensions, and the administrative decision-Tacking. The results have also shown that there is a statistically significant impact of the strategic orientations on the administrative decision-Tacking, which has explained (71.8%) of the variance in the dependent variable, whereas the dimension of (Mission) had no effect. It was found that there were no statistically significant differences between the respondents' average responses to the Study variable (strategic orientations) due to the variables of (gender, qualification, job title, and years of service), while it turned out that there were no substantial differences about (the administrative decision-Tacking) according to gender, qualification and job title, whereas there were differences according to years of service and in favor of those with periods of service exceeding (15) years.

Among the most important recommendations of the Study: Paying attention to the strategic orientations, and encouraging workers at all administrative levels to participate in formulating them as an essential factor having great impact in the effectiveness of decision-Tacking; enhancing harmony between the values adopted by the General Personnel council and the society in which it operates, and motivating workers to practice ethical behavior and values as well as adhering to them. Besides, having sufficient flexibility in amending the decisions taken, increasing the ability to adapt to the surrounding circumstances and consecutive developments, and benefiting from, and learning from past experiences to avert repeating of the same mistakes in the field of decision-tacking.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة

تعيش المنظمات في العصر الحالي العديد من التقلبات المتسارعة والمتلاحقة بفعل التغييرات في العوامل التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وعوامل المنافسة والانفتاح، مما يستوجب عليها القدرة على التنبؤ بها والعمل على استخدام منهج التخطيط الاستراتيجي لزيادة القدرة على مواجهتها وتحديد اتجاه سير المنظمة في عملها، فالتوجه الاستراتيجي تعبر عن المنظور بعيد المدى الذي يحقق ميزة للمنظمات عن طريق الاستفادة من إعادة تشكيلها للموارد وتوزيعها ضمن بيئة الأعمال التي تعمل بها ويعمل على استكشاف التغييرات وحدثها في المستقبل ودرجة تأثيرها على المنظمة، بما يهدف لجعل المنظمات أكثر وعياً بأهدافهم ووسائلهم والتركيز على أولوياتها في الاستجابة للمتغيرات التي تحدث من حولها وضمان أن الجميع يعملون باتجاه الهدف المنشودة (الزريقات، 2012).

وتعتبر التوجهات الاستراتيجية من أهم ركائز منظمات الأعمال الناجحة وعنصرًا أساسيًا فيها، وقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ المتعلقة به في معظم المنظمات على اختلاف أنواعها وذلك سعياً منها إلى التميز حيث أنها المسار الذي تسترشد بها المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود من خلال وضع المنظمات أهدافها الاستراتيجية والذي يُمكن المنظمة والعاملين من ادراك الغاية من وجودها ومجالات عملها وأنشطتها وتحدد المستفيدين من خدماتها وتسهم في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها الداخلية والسياسات التي تتبعها، ويؤثر في آلية تفكير وعمل الإدارة ويجمع المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم.

كما ويعد التوجه الاستراتيجي واحد من العوامل المؤثرة في أداء المنظمات ويحدد الاطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرارات واحتياجاتها البشرية والمادية ومتطلباتها للتطوير (Slater,1990). وتستحوذ عملية اتخاذ القرارات على أهمية كبيرة فهي قلب الإدارة ومحور العمليات الإدارية والحيوية التي تتغلغل في كل مظهر من مظاهر أعمال وأنشطة المنظمات، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه المنظمات يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ قرارات مناسبة تتصف بالفعالية (Acros, 2015). وتعد عمليات اتخاذ القرارات العنصر الرئيس والفعال في العمليات الإدارية والتي لا تتكامل هذه العمليات بدونها، فوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لن يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تم اتخاذ قرارات بشأنها وبخصوص النشاطات الأخرى في المنظمة والأفراد المتعاملين فيها والمتعاملين معها ومع البيئة الخارجية التي تحيط بها (ديوب،2016).

لذلك يجب على المنظمات أن تجمع كافة المعطيات والبيانات الداخلية والخارجية الخاصة بها وتحللها لصياغة التوجهات الاستراتيجية باستعمال الأسلوب الأنسب والأكثر ملائمة من أجل تفاذي ضياع الوقت والأموال والموارد لتصل المؤسسة بالنهاية لحل للمشكلة المطروحة.

وفي ضوء ما سبق عمد الباحث إلى الكشف عن دور التوجهات الاستراتيجية في تحسين فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

أدى التطور الهائل الذي وصلنا إليه إلى ظهور العديد من الوسائل المساعدة التي من شأنها خدمة الإدارة العليا للقيام باتخاذ القرارات المختلفة بوقت أقل وبدقة متناهية، وتعتبر التوجهات الاستراتيجية من أهم الوسائل التي تؤثر على فعالية اتخاذ القرارات، وفي ضوء ما سبق، وبعد استطلاع آراء العديد من صناع القرار في المؤسسات الحكومية، ومن خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة مثل دراسة (زروالي، 2014)، وجد أن هناك تأثيرا فعالا للتوجهات الاستراتيجية في كامل نشاطات المؤسسة وأقسامها في زيادة فعالية القرارات الإدارية وكذلك تفاذي المخاطر قبل حدوثها والاستفادة من الفرص المتاحة.

من خلال اطلاع الباحث على طبيعة العمل بديوان الموظفين العام فقد استشعر وجود بعض القصور في فعالية عملية اتخاذ القرارات منها إصدار بعض القرارات المتعارضة كتغيير الهيكليات والسياسات المالية وغيرها دون دراسة، ومحدودية دراسة أثر القرارات التي يتخذها على العاملين والأطراف المختلفة، وضعف في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

وبالاستناد إلى نتائج مجموعة من الدراسات السابقة والتي أجريت على مؤسسات القطاع العام ومنها دراسة (الشنطي وسعدة، 2020) التي أظهرت أن جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية كانت بدرجة موافقة متوسطة بوزن نسبي بلغ (58.18%)، ودراسة (الحايك، 2018م) والتي أوضحت أن إجمالي اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني كان بدرجة متوسطة بوزن نسبي (57.1%)، ودراسة (حميد، 2016م) التي أظهرت وجود درجة متوسطة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بوزن نسبي بلغ (60.22%)، ودراسة (عبد العال، 2017) والتي بينت أن مستوى جودة القرارات الإدارية في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل كانت متوسطة بوزن نسبي (62.42%)، ودراسة (السرسك، 2020) والتي بينت أن فعالية القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني كانت متوسطة (59.18%). وتأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (إسماعيل، 2018م)، ودراسة (الغزالي، 2017) بإجراء المزيد من الدراسات التي تعمل على تعزيز جودة وفعالية القرارات وفق منهج علمي وربطها بمتغيرات وعوائد تنظيمية متعددة.

وفي سبيل التأكيد من مشكلة الدراسة والوقوف عليها بدقة قام الباحث بإجراء دراسة استكشافية بإعداد استبانة تتكون من (12) فقرة حول فعالية القرارات المتخذة بديوان الموظفين العام الفلسطيني وزعت على (25) عاملاً بالوظائف المختلفة، ويظهر الجدول رقم (1.1) نتائج الدراسة الاستكشافية على النحو التالي:

جدول رقم (1.1): نتائج الدراسة الاستكشافية

#	الفقرة	موافق (3)	محايد (2)	غير موافق (1)	الوزن النسبي
1	يملك الديون القدرة على تحديد المشكلات والقضايا التي بحاجة لقرارات بدقة.	9	9	12	63.3%
2	يقوم الديون بدراسة تأثير القرارات التي يتخذها على جميع الأطراف.	9	9	12	63.3%
3	تتصف القرارات التي يتخذها الديون بالنزاهة والموضوعية.	8	7	15	58.8%
4	يتم تبادل الآراء بين المعنيين بالديون لتوليد مجموعة من البدائل الممكنة.	13	3	14	65.5%
5	تتصف القرارات المتخذة من قبل الديون بالمخاطرة المحسوبة.	7	11	12	61.1%
6	يشجع الديون العاملين على اتخاذ القرارات كل فيما يخص عمله.	8	8	14	59.9%
7	يستخدم الديون المنهج العلمي عند اتخاذ قراراته.	7	8	15	57.7%
8	يتم اتخاذ القرارات بالديون بالتوقيت المناسب دون تأخير.	12	7	11	67.8%
9	توجد بالوزارة آليات واجراءات لمتابعة تنفيذ القرارات المتخذة.	11	7	12	65.6%
10	يعمل الديون على تقييم فعالية قراراته وكشف مزاياها وعيوبها.	7	9	14	58.9%
11	يملك الديون المرونة الكافية لتعديل القرارات الصادرة منه وفقاً للظروف المستجدة.	10	9	11	65.6%
الإجمالي					
		31%	27.2%	41.8%	63.03%

وبناء على نتائج الدراسة الاستكشافية الموضحة في الجدول (1.1) التي أظهرت أنّ ما يقارب (41.8%) من العينة كانوا موافقين على قصور بفعالية القرارات في الوزارة التي يعملون بها، وهي نسبة لا يُستهان بها خصوصاً إذا ما أُضيف إليها (27.2%) ممن كانت إجاباتهم متوسطة، كما أنّ المستوى الإجمالي لفعالية عملية اتخاذ القرارات في الديوان بشكل إجمالي كانت بمستوى (63.03%) وهي نسبة (متوسطة) وتشير إلى أن هناك مساحة من الجهد والعمل أمامه لتحسين فعالية اتخاذ القرارات بديوان الموظفين العام لضمان كفاءة الأداء، وبناءً على ما تقدم فيمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما دور التوجهات الاستراتيجية في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات بديوان الموظفين العام بـفلسطين؟"، وتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

أ- ما درجة توافر التوجهات الاستراتيجية بديوان الموظفين العام من وجهة نظر أفراد المجتمع محل الدراسة؟

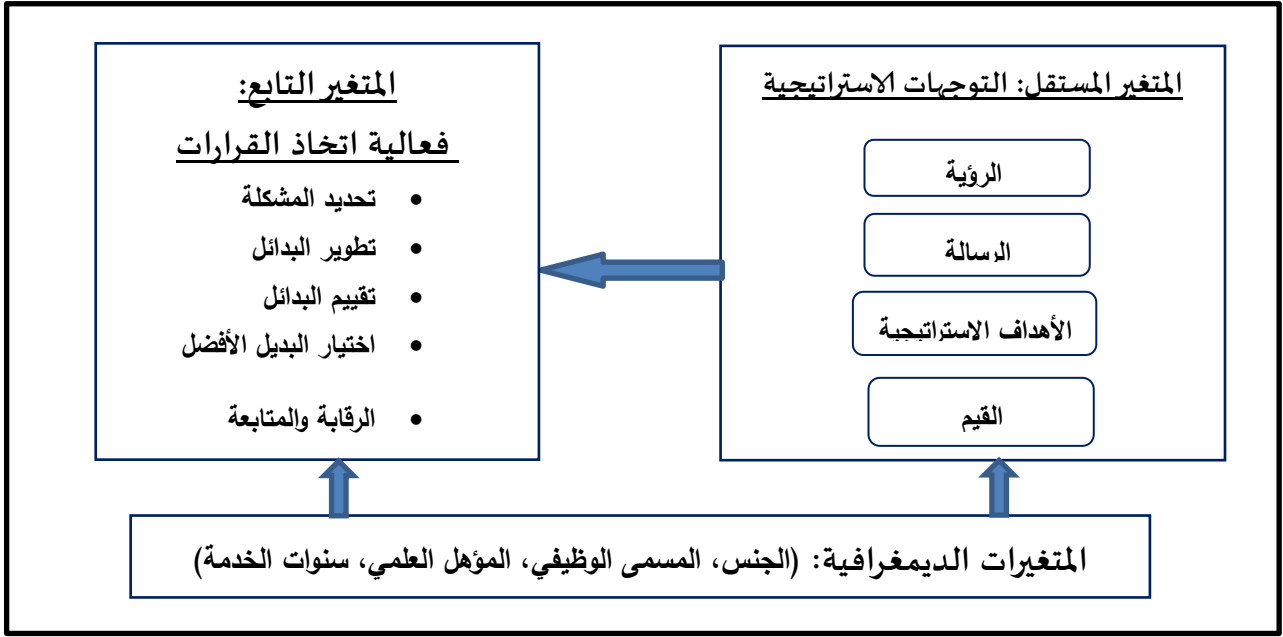
ب- ما مستوى فعالية اتخاذ القرارات بديوان الموظفين العام كما يراه المبحوثين؟

3.1 نموذج ومتغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: التوجهات الاستراتيجية بأبعادها في الدراسة المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، القيم).

ثانياً: المتغير التابع: فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).



شكل (1.1): نموذج متغيرات الدراسة

تم بناء هذا النموذج من قبل الباحث فيما يتعلق بالتوجهات الاستراتيجية بالاستناد إلى دراسة كل من (Collins & Porras, 1997) و (الزريقات، 2012) ، أما فيما يخص فعالية اتخاذ القرارات فتم الاعتماد على دراسة (Gentry, 2005; أبو زيد، 2017; أبو حميد، 2017).

4.1 فرضيات الدراسة

تمثلت فرضيات الدراسة في الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الاستراتيجية وأبعادها (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، القيم) وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في ديوان الموظفين العام.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، القيم) في فعالية القرارات الإدارية في ديوان الموظفين العام.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (التوجهات الاستراتيجية) تعزى إلى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول فعالية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف الآتية.

1. معرفة مدى تطبيق التوجهات الاستراتيجية في ديوان الموظفين العام-غزة.
2. التعرف على مستوى فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة.
3. تحديد طبيعة العلاقة وقوتها بين التوجهات الاستراتيجية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية بديوان الموظفين العام-غزة.
4. الكشف عن مدى مساهمة (أثر) التوجهات الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، القيم) في زيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في ديوان الموظفين العام-غزة.
5. تحديد الفروق والاختلافات بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (التوجهات الاستراتيجية، فعالية اتخاذ القرارات) تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)
6. الخروج بتوصيات بعد إتمام هذه الدراسة تسهم في تحسين بناء التوجهات الاستراتيجية في ديوان الموظفين العام ، وذلك من أجل زيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جوانب عدة، أهمها:

1.6.1 الأهمية العلمية:

- 1- تعتبر الدراسة وعلى حدّ علم الباحث من الدراسات القليلة المنشورة في البيئة الفلسطينية والعربية والتي تتناول دور التوجهات الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في ديوان الموظفين العام لتسد الفجوة في هذا المجال.
- 2- ستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة والتي هي من الموضوعات الحيوية في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي والتي من المتوقع ان تثري المكتبة الفلسطينية عبر وضع إطار نظري وعملي يربط بين هذه المفاهيم في ظل افتقار تلك المكتبات على وجه الخصوص لمثل هذا النوع

من الدراسات.

3- تبرز أهمية هذا الدراسة في أنها تفتح الباب واسعاً أمام الباحثين لتسليط الضوء على هذه المتغيرات ومناقشة العلاقة فيما بينها والتزويد بتصورات عامة عنها.

2.6.1 الأهمية العملية

1. يتوقع لهذه الدراسة أن تقدم النصائح لصنّاع القرار والمسؤولين في إيجاد الحلول المناسبة لتحسين سبل وطرق عمليات اتخاذ القرارات واعتماد الإجراءات الكفيلة لذلك.
2. تكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من مجال تطبيقها، حيث إنها ستطبق على ديوان الموظفين العام والمنوط به رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتطويرها بما يمكنها من تقديم خدماتها بتميز للمواطن الفلسطيني الذي هو الغاية والوسيلة.

7.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على تحديد دور التوجهات الاستراتيجية في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في ديوان الموظفين العام في فلسطين دون دراسة متغيرات مستقلة أخرى أو أبعاد أخرى للتوجهات عدا الأبعاد الأربعة.
- **الحد البشري:** شملت الدراسة جميع العاملين بديوان الموظفين العام في غزة باستثناء بعض العاملين المتغيبين عن الدوام بسبب كورونا .
- **الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين بديوان الموظفين العام في غزة دون العاملين بديوان رام الله بسبب عوامل الحصار والوقت والجهد وجائحة كورونا التي تمنع الحركة والتنقل بين المحافظات ألي جانب عراقيل الاحتلال.
- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة من بداية يناير 2020 حتى نوفمبر 2020م.

8.1 معوقات الدراسة

تتمثل معوقات الدراسة بالتالي:

1. عدم القدرة للوصول للعاملين بديوان الموظفين العام - بالمحافظات الشمالية بسبب الحصار وجائحة كورونا وعوامل التكلفة.
2. ضعف مستوى التعاون من جانب بعض المدراء ورؤساء الأقسام في تعبئة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة.
3. ندرة المراجع العربية التي تناولت موضوع فعالية اتخاذ القرارات.

9.1 هيكلية الدراسة

الفصل الأول خلفية الدراسة

وفيه يتم تعريف مشكلة الدراسة وميراثها، ويتم تحديد أهمية الدراسة، والهدف الرئيسي لهذه الدراسة، والأهداف الفرعية ويتم تحديد السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية بالإضافة لتحديد فرضيات هذه الدراسة، وتحديد هيكلية الدراسة بشكل كامل.



الفصل الثاني الإطار النظري

ويتكون من خمسة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: تناول التوجهات الاستراتيجية من حيث (المفهوم، الأبعاد، الأهمية، المعايير، المحددات).

المبحث الثاني: تناول اتخاذ القرارات الإدارية من حيث (المفهوم، الأهمية، أنواع القرارات، خطوات اتخاذ القرارات الإدارية، العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية).

المبحث الرابع: تناول ديوان الموظفين العام في فلسطين.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة، وفيه تم تلخيص الدراسات السابقة التي تم طرحها وتناولها بالدراسة، وتم تأكيد هل هناك نقص موجود في هذه الدراسات أم لا؟ وهل هناك فجوة علمية فعلا حول موضوع الدراسة، بالإضافة أنه تم صياغة جدول مقارنة بين هذه الدراسات لتسليط الضوء على أهداف ونتائج وتوصيات كل دراسة ومقارنتهم مع الدراسة الحالية.



وفي هذا الفصل تم تحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وتم توضيح مصادر الدراسة.

وذلك من خلال المراجع والدراسات والأبحاث السابقة، والتقارير الصحفية والمقالات ذات العلاقة، ويتم جمع البيانات من خلال أدوات جمع البيانات وهي المقابلة، وكذلك الاستبانة، وتم تصميم استبانة تساعد في جمع البيانات وتوزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تعبئتها من خلال المجتمع المحددة.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة
وإجراءاتها



في هذا الفصل تم تفرغ الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم أخذ نتائج التحليل الإحصائي التي تمت ترجمتها إلى نتائج واضحة ومقروءة، ونسب ذات علاقة بأسئلة وفروض الدراسة.

الفصل الرابع
النتائج
ومناقشتها



يناقش الفصل الاستنتاجات التي استنتجت من خلال الدراسة والتي وتم وضعها بناءً على نتائج الدراسة، وتم وضع العديد من التصورات لبحوث مستقبلية تساهم في معالجة مشاكل لها علاقة وثيقة بموضوع دور التوجهات الاستراتيجية في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

الفصل الخامس
الاستنتاجات
والتوصيات

شكل رقم (2.1): هيكل الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: التوجهات الاستراتيجية:

1.1.2 مقدمة:

يعد التوجه الاستراتيجي أحد أهم المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات، حيث أنها تؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما ويعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستخدمين بشكل دائم (جندب، 2013).

كما ويعتبر التوجه الاستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية. إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وتساعدنا إلى التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير (Slater, 2006).

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التوجه الاستراتيجي، وكذلك سيتم توضيح أبعاده في الدراسة وشرحها شرحاً وافياً، بالإضافة لتوضيح أهمية التوجهات الاستراتيجية وما هي أهدافها.

2.1.2 مفهوم التوجهات الاستراتيجية:

يعد مصطلح التوجه الاستراتيجي من المصطلحات الإدارية الحديثة، التي شاع نطاق استخدامها في ميدان الإدارة الاستراتيجية ومجالات ريادة الأعمال، والتي تقوم بها منظمات الأعمال بهدف الوصول إلى الأداء الجيد والارتقاء به بشكل مستمر (Running et al., 2014).

وقد اختلفت تعريفات التوجه الاستراتيجي من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى وفيما يلي أهمها: وضح القطامين (2004) على أنه يعبر عن الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية. وتعرف أيضا بأنها فلسفة المنظمة المعتمدة مع مجموعة من القيم والعادات والتقاليد الخاصة بأصحاب المصالح الذين يؤثرون ويتأثرون بعملياتها والتي يمكن أن تساعد للوصول نحو الأداء الأفضل (Zhou et al., 2005)، ومن التعريفات التي وردت لتحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي بأنه عملية يتم من خلالها إعداد وبناء استراتيجية المنظمة (Higgins, 2008).

وعرفها Brady & aidan (2017) بأنها الحركة المستقبلية وخصائصها داخليا التي تحدد كيفية التعامل مع عوامل بيئتها الخارجية. ويرى الزريقات (2012) على أن التوجه الاستراتيجي يعبر عن المنظور البعيد المدى الذي يحقق الميزة للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة. وعرفها أبو طه (2013) بأنها أداة تنسيقية تعتمد الإدارة العليا في المنظمات لتفعيل قنوات الاتصال بين مستوياتها المختلفة للاستفادة من مواردها المختلفة في تلبية احتياجات أصحاب المصالح كافة التي تتعامل معهم.

وأشار Hearths & Mahmoud (2013) على أنه مجموعة من المواقف والقيم والسلوكيات، كما أنه وصفه على أنه الطاقة الحيوية التي تمثل قدرة المنظمة على الاندماج وبناء الكفاءات الداخلية والخارجية، وأنه موارد تنظيمية يمكنها أن تحسن من نجاح المشروعات.

وفي ضوء التعريفات السابقة، يعرف الباحث التوجهات الاستراتيجية إجرائياً بأنها فلسفة إدارية خاصة بديوان الموظفين العام لتحديد مساره المستقبلي والتعريف بماهيته والطريقة التي يتفاعل بها مع بيئته الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية مع التأكيد على الالتزام بمجموعة من القيم والمبادئ التي تحدد السلوكيات الصحيحة لتحقيق الأداء المتفوق والخدمات المتميزة.

3.1.2 أبعاد التوجهات الاستراتيجية:

اختلف الباحثون حول أبعاد وعناصر التوجه الاستراتيجي كل حسب وجهة نظره، وأوضح Cetro & Peter & Edward (1995) في كتابهم عملية الإدارة الاستراتيجية أن أبعاد التوجه الاستراتيجي على الترتيب هي: (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف)، كما وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي يمكن تلخيصها في أربعة أبعاد هي: (المنقب، المدافع، المحلل، المتفاعل) (Miles and Snow, 1978)، بينما يرى الباحثان Narver and Slater (1990) أن عناصر التوجه الاستراتيجي ثلاثة هي: (التوجه نحو المستهلك، التوجه نحو المنافسة، التنسيق بين الوظائف)، في حين يرى الباحث Venkatraman (1989) أن أبعاد التوجه الاستراتيجي ستة وهي: (العائلي، التحليلي، الدفاعي، المستقبلي، الاستباقي، المخاطرة).

وبسبب أن مجتمع الدراسة سيكون ديوان الموظفين العام، وهو منظمة حكومية فيرى الباحث أنه من المناسب في هذه الدراسة اعتماد أبعاد التوجه الاستراتيجية التالية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم)؛ كونها الأكثر ملاءمة للقطاعات غير الربحية مثل المنظمات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، وفيما يلي بيان بمجموعة من الدراسات التي تبنت هذه الأبعاد وبعضها زاد عليها الشعار كأبعاد للتوجه الاستراتيجي والتي اتخذت من هذه الأبعاد نموذجاً لها مع ذكر هذه الأبعاد:

جدول رقم (1.2) يوضح بعض الدراسات التي تبنت أبعاد التوجه الاستراتيجي محل الدراسة

م.	الدراسة	الأبعاد
1	(إنشاصي، 2019)	الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم
2	(العصار، 2019)	الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم
4	(الضلاعين، 2017)	الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار
5	(خلف، 2017)	الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم
7	(شنتير، 2016)	الرؤية، الرسالة، الأهداف
9	(حمزة، 2015)	الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم
10	(أبو عميرة، 2014)	الرؤية، الرسالة، الأهداف، الغايات
11	(زريقات، 2012)	الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار
12	(حسن، 2012)	الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم

المصدر: صُمم بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة المشار إليها بالجدول.

ويبدأ التوجه الاستراتيجي بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الأعمال، وفي إطار رؤية ورسالة منظمة الأعمال يتم تحديد قيم المنظمة، والمعبرة عن تعامل المنظمة مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية وأخيراً تشتق الأهداف والغايات الاستراتيجية، والتي تتفرغ منها لاحقاً لمختلف المستويات وباختلاف مدتها الزمنية.

ومن خلال ما سبق سيقوم الباحث بتناول أبعاد التوجهات الاستراتيجية، حيث يرى الباحث أن هذه الأبعاد هي الأبعاد الأكثر شيوعاً وقد تناولتها معظم الدراسات السابقة ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. الرؤية Vision

إن الرؤية لا تعني الهدف، وإنما هي نقطة موجهة تدل وترشد حركة المنظمات باتجاه معين، فهي توصيف لتوجهات المنظمة المستقبلية، تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيون في التعامل مع التحديات التي تواجه منظماتهم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجديد في الاقتصاد والسياسة والثقافة والتقانة، وبما يتلاءم مع قدرات المنظمة وإمكاناتها (الشعبي، 2004).

وتبرز أهمية الرؤية للمنظمة كما ذكر (بكري، 2018) عن (Dess et al, 2011) في الآتي:

- أ- الاتجاه المستقبلي الواضح.
- ب- إطار لوضع الرسالة والأهداف.
- ت- تعزيز الاتصالات والالتزام والمشاركة مع العاملين.
- ث- فهم ضمني للنجاح في المنظمة وكيف يتم إنجازه.
- ج- تستخدم لتحفيز وإلهام العاملين.

ويرى الباحث أن الرؤية هي المسلك نحو استلهاً واستشراف الطموحات المستقبلية والتي ترسم الوجهة التي تتمنى المنظمة الوصول إليها.

2. الرسالة Mission

تعد الرسالة ثاني مكونات التوجه الاستراتيجي ويتم إعدادها في ضوء الرؤية، وهي بمثابة الترجمة العملية للرؤية حيث تفسرها وتشتق منها، فهي تمثل غرض المنظمة والسبب في وجودها، وهذا ما ذكره (Hill & Jones, 2012) بقوله فهي الغرض من المنظمة أو بيان لما تسعى المنظمة للقيام به، وقد

أوضح الطائي واسماعيل (2016) أن رسالة المنظمة تحدد السبب الرئيس لوجود المنظمة وتساعدنا في شرعية وظيفتها في المجتمع.

وتمثل الرسالة الواضحة مرشداً وحافزاً للأفراد العاملين، من أجل زيادة كفاءة أدائهم فضلاً عن استعمالها معياراً لتقويم الأداء الكلي للمنظمة، ومن أجل أن تكون رسالة المنظمة فاعلة وتحقق الغايات والأهداف يجب أن تتم صياغتها وفق مجموعة من المعايير، تتضمن: تاريخ المنظمة، وقدرات مواطن قوة متميزة لدى المنظمة، والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وتوافر الموارد المتاحة للمنظمة، وتختلف الخصائص التي تتمثل بها الرسالة وسماتها من منظمة إلى أخرى، ولكن بصفة عامة، لا بد من خصائص أساسية للرسالة الناجحة، تعبر عن أسباب وجودها تتمثل بالآتي (الكرخي، 2014):

- أن تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
 - أن تأخذ بالحسبان طبيعة البيئتين الخارجية والداخلية التي تعمل فيهما المنظمة حالياً، وما تتوقعه مستقبلاً، لكي تتكيف مع تلك الظروف لتتوافق معها أو لتتفوق عليها.
 - التوافق مع غايات المنظمة وأهدافها إذ ينبغي أن تتلاءم رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.
 - انسجام الاستراتيجيات والسياسات مع الأهداف على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدة الأعمال.
 - توصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة، عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدماتية.
 - قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها، سواء بين الأنشطة والأقسام التكامل الأفقي أم على مستوى المنظمة، ومستوى وحدات الأعمال التكامل العمودي.
 - إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة مستهلكين، ومجهزين، وحملة أسهم، ومستخدمين، ودائنين، ومدنيين.
 - القدرة على ترسيخ قيم المنظمة ومعتقداتها بما يتلاءم وقيم المجتمع وظروفه في زمان ومكان معينين.
 - القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للأفراد، ومن حيث الأمان والبيئة، تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي بالحسبان.
- مما سبق ذكره يمكننا أن نلاحظ مدى الأهمية الاستراتيجية للرسالة كأحد أهم الأبعاد الأساسية في عالم المنظمات والتي تفسر سبب وجودها وكيونتها.

ويرى الباحث أن رسالة المنظمة يجب أن تمثل هوية المنظمات وفلسفتها والعالم الخاص بها، والتي تعطيها ميزة خاصة بها عن غيرها من المنظمات.

3. الأهداف الاستراتيجية Goals

تُعتبر الأهداف ثالث مكونات التوجه الاستراتيجي وهي وسيلة لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، هي النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة والمؤسسة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية، وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة (Wayne, 2015).

ويؤكد على ذلك السكارنة (2013) بقوله "أنها النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عمل، وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وتتميز الأهداف بكونها تعكس حالة أو وضع مرغوب فيه ووسيلة لقياس التقدم المرغوب فيه، وهي نتيجة يمكن تحقيقها وإطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

وينبغي أن تحتوي الأهداف على الخصائص الآتية لتكون محققة للغاية التي وضعت لأجلها وهي (Hill & Jones، حمزة، 2015):

- الدقة وقابلة للقياس: إذ تعطي الأهداف القابلة للقياس للمديرين معياراً للحكم على الأداء.
- تحتوي على العناصر الحرجة: للحفاظ على التركيز يتعين على المديرين اختيار عدد محدود من الأهداف الرئيسية لتقييم أداء المنظمة.
- الموضوعية والواقعية لتكون حاضراً للبحث عن سبل تحسين عمليات المنظمة والواقعية ليكون ممكن الإنجاز لا خيالياً.
- مشاركة العاملين في وضع الأهداف.
- الانسجام والترابط بين الأهداف.
- العمومية والشمولية.
- أن يتم احتساب التكلفة والعائد عند وضعها.
- أن تكون موثقة ومحددة الانجاز خلال مدة زمنية معينة في ضوء الموارد المتاحة.
- الوضوح والسهولة والقابلية للفهم.
- الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا.

مما سبق؛ يرى الباحث أنه يمكن تعريف الأهداف الاستراتيجية بأنها الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة خلال مدة زمنية معينة.

4. القيم Values

تُعد القيم رابع مكونات التوجه الاستراتيجي وهي جزء أساسي من ثقافة المنظمة، وهي عبارة عن مجموعة من الفضائل المتعارف عليها بين أفراد مجتمع ما، بموجبها يحكمون على سلوك الأفراد أو الجماعات بالحسن أو بالسوء، ويحكمون على الأشياء من جمال أو قبح، وعادة لا تكون عامة وملزمة؛ لأن الجماعات تختلف في أعراقها وثقافتها ومعتقداتها ونظم حياتها، فما هو مستحسن عند مجتمع قد يكون مستقبلاً عند مجتمع آخر، وقد يحكم قوم على سلوك؛ لأنه أعوج بينما يعتبره آخرون معتدلاً غاية الاعتدال (ياسين، 2010).

ويعرف محمد (2013) "القيم" بأنها عبارة عن معايير للضبط الذاتي المعتمد على المعتقدات والأخلاقيات والأعراف التي تسترشد بها المنظمة للقيام بأنشطتها ابتداء من التوجه الاستراتيجي بمكوناته الرئيسية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية) ودورها التأثيري في تشكيل وتعزيز التوجه الريادي واستراتيجياته للمنظمة.

وقد أوضح كل من بشير وعمار (2016) أهمية القيم بأنها أداة فاعلة لبيان رسالة المؤسسة وبلوغ أهدافها وتحديد أدوار المديرين في تحقيق الأداء العالي بشكل متواصل وفعال، وقد ذكرت حمزة (2015) أن ميرخان (2013) بين أنها معتقدات جوهرية كامنة في الفرد وتؤثر في سلوكه وتجعله متميزاً بها عن الآخرين.

ويرى الباحث أن القيم عبارة عن مؤشرات ومقاييس يتم الحكم من خلالها على الأفراد والأعمال والأفكار والمواقف التي تسعى المنظمات لترسيخها بداخلها ضمن ثقافتها التنظيمية، كما أنها تعتبر دافعاً لتحسين سلوك العاملين ومرشداً وموجهاً للإدارة الاستراتيجية.

4.1.2 أهمية التوجهات الاستراتيجية:

تعتبر أهمية التوجهات الاستراتيجية تحت عدسة المجهر وعرضة للتساؤل بشكل كبير حسب وجهة النظر الإدارية، حيث أنه إذا لم تكن إدارة المنظمة قادرة على استيعاب الحالات الطارئة والتي تؤثر تأثيراً كبيراً على التنفيذ الفعال للاستراتيجية، فللبيئة الداخلية والخارجية دوراً هاماً في تحديد نجاح

التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، لذلك فالتوجه الاستراتيجي يحتاج للدعم التنظيمي والتزام الإدارة العليا في تحقيقه وتعريفه في جميع أنحاء التسلسل التنظيمي الهرمي للمنظمة (غنام، 2017).

وتوجد عدة أمور زادت من أهمية التوجهات الاستراتيجية ودفعت الدراسات والبحوث الحديثة إلى دراسة ماهية التوجهات الاستراتيجية وعلاقتها مع أداء تلك المنظمات، ومن بين تلك الأمور ما يلي (Lau et. al, 2008):

1. يستند التوجه الاستراتيجي على فهم وإدراك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية، إذ أنه يمثل أولوية تخصيص الموارد لتنمية ثروة المساهمين في المنظمة على المدى الطويل باعتباره الهدف النهائي.
2. تطور التوجه في الفكر الاستراتيجي إذ شمل الاستثمارات المختلفة، وتوزيع الموارد المالية وكذلك رأس المال الفكري.
3. يمثل التوجه الاستراتيجي رغبة المنظمة في المنافسة القوية بالسوق، وبالتالي كيفية الاستعداد لاكتشاف وتطوير الكفاءات، المنتجات، الأسواق.
4. التوجهات الاستراتيجية المختلفة تشمل الاستثمارات في الموارد المالية ورأس المال البشري في الوقت المناسب.

5.1.2 معايير تقييم التوجهات الاستراتيجية:

يوجد عدة معايير أساسية يجب أن يؤخذ بها بالحسبان عند تقييم التوجه الاستراتيجي الذي سيتم اعتماده من قبل المؤسسة (المحمدي، 2011):

1. مدى ملائمة التوجه الاستراتيجي للظروف التي تعمل بها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية.
2. أن يكون التوجه الاستراتيجي مقولاً لمختلف فئات العاملين وأن يؤدي إلى مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.
3. أن يكون التوجه الاستراتيجي ممكناً أي أن يكون لدى المؤسسة المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.
4. أن يتطابق التوجه الاستراتيجي مع رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها.
5. توافق التوجه الاستراتيجي مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة.

6.1.2 محددات التوجهات الاستراتيجية ومعوقاتها:

تتصف المنظمات غير الهادفة للربح بكونها تتعرض لمجموعة من المحددات المؤثرة في إدارة عملياتها الاستراتيجية، حيث تختلف جوهرياً في عديد من القضايا كما ذكرتها نجم (2018) ومنها:

1. تعارض الأهداف الاستراتيجية مع الخاصة بالوظائف والأنشطة على مختلف المستويات الإدارية.
2. التركيز على الأهداف قريبة المدى.
3. الانفراد بالقرارات الاستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها.
4. التركيز على الربحية والحصة السوقية وإهمال النتائج الأخرى لأداء المنظمات.
5. غموض الأهداف الاستراتيجية وعدم وضوحها وعدم تحديدها بشكل دقيق.
6. وضع أهداف لا تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة.
7. عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية.
8. ضعف التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، وعدم مرونة الخطة الاستراتيجية، بحيث تكون قادرة على التكيف ومواكبة التطورات الخاصة.
9. التعقيدات الروتينية وانتشار البيروقراطية، واعتماد الاتجاهات التقليدية في الإدارة.
10. تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات.
11. وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين، بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.
12. عدم توفر المعلومات الكافية، أو اختيار التوجه وفقاً لمعلومات منقوصة أو غير صحيحة.

وفي ختام المبحث الاول، يخلص الباحث بان التوجهات الاستراتيجية عاملاً مهماً في نجاح المنظمات ومرشد عامًا للوصول لتحقيق الأهداف المنشودة والمكانة التي يطمح بالوصول إليها. باستعراض التعريفات الخاصة بالمفهوم تبين تباين التعريفات لاختلاف الخليات العلمية والتخصصات والمنطلقات للباحثين فمنهم من ركز على انها فلسفة ومنهم عملية وغيرها. وتعددت الابعاد المكونة للتوجهات الاستراتيجية في حين في الدراسة الحالية تم اعتماد الأبعاد الأكثر استخداماً في البحوث والتي تتلاءم مع طبيعة الدراسة وبيئة التطبيق وهي ديوان الموظفين العام ضمن القطاع الحكومي حيث يتبين أن التوجهات الاستراتيجية تبدأ بتحديد رؤية طموحة وواقعية ينبثق عنها رسالة والتي تتناغم مع الأهداف الاستراتيجية وتتساق مع مجموعة القيم التي تفرسها المنظمة. وفي نهاية المبحث تم التعرف على أهم المعوقات لرسم وصياغة التوجهات وخاصة في المنظمات الغير هادفة للربح والتي من اهمها البيروقراطية والثقافة السائدة في المؤسسات الحكومية، وتعارض المصالح وحالات عدم اليقين ونقص المعلومات وعدم اعتماد أسلوب التخطيط ومعرفة الإمكانيات المتاحة.

2.2 المبحث الثاني: فعالية القرارات الإدارية:

1.2.2 مقدمة:

إن عملية اتخاذ القرارات كما اتفق عليها العديد من العلماء تعد محور العملية الإدارية وجوهرها، وإن نجاح المؤسسة أو الدائرة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز -إلى حد بعيد- على عملية اتخاذ القرارات ومناهجها المتبعة والعوامل التي تؤثر فيها، وتأكيداً لهذا المنطلق لم يكن عالم الإدارة الأمريكي هيربرت سايمون مغالياً عندما أشار إلى كلمة (الإدارة بمعنى اتخاذ القرارات أو اتخاذ القرارات بمعنى الإدارة) ولم يتردد عالم الإدارة العامة الأمريكي المشهور ليونارد وايت باعتبار عملية اتخاذ القرار من الأمور الجوهرية للمدير ووصفها بأنها في قلب الإدارة (الهزيمة، 2009).

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك سيتم توضيح مدى أهمية اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة لتوضيح ما هي أنواع القرارات الإدارية، وما هي خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وما هي خصائص القرار الإداري وما العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، وكذلك سيتم توضيح العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

2.2.2 مفهوم القرارات الإدارية:

إن عملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطاً إدارياً، وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات (موسى، 2010) وتعد عملية اتخاذ القرارات جزءاً من حل المشكلة وهي آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات (Fema, 2010)، وتعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات؛ مما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة وزوالها، وبظل مجال الاختيار موجوداً أما القيادات الإدارية في ممارسة مهامها حتى ولو شارفت المنظمة على الانتهاء (كنعان، 2003).

وتعرف أيضا عملية اتخاذ القرار بأنها: "عملية من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة، بصفتها صاحبة السلطة العليا والمسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استعراض الحلول البديلة المقدمة نتيجة عملية صنع القرار وتقييم البدائل (الدوري وآخرون، 2009).

ويذكر زيارة (2009): "أن عملية اتخاذ القرار هي عملية شاملة تقوم لإيجاد حل لمشكلة معينة". ويعرف الأغا (2012) اتخاذ القرار: "بأنه عملية عقلية تعتمد على اختيار أفضل البدائل المتاحة على أساس عدد من المعايير لبدل واحد من بدلين أو أكثر في موقف حياتي، أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة موقف محدد ومن ثم اختيار الحل الأمثل بينها". ويرى ثعلب (2011): "أن عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات".

وأشار كل من عبد الرحمن وتادرس (2014) بأن اتخاذ القرارات الإدارية: "هي قدرة المسؤولين الإداريين على توفير المعلومات الكافية، وإيجاد البدائل المناسبة، وتقييم البديل الأفضل على تحقيق الهدف المرغوب، مع مراعاة جودة القرار، وزمن اتخاذ القرار، والسرعة والسهولة في تنفيذه مع تحقيق أقصى عائد".

وفي ضوء التعريفات السابقة يعرف الباحث فعالية اتخاذ القرارات الإدارية إجرائياً بأنها "السلوكيات الواعية المعتمدة على تحديد المشكلات بدقة وجمع المعلومات بشأنها لتوليد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل عبر المفاضلة فيما بينها والذي يحقق الأهداف المخططة بحيث يتصف القرار بالفاعلية من حيث سهولة التنفيذ ومراعاة التوقيت ودرجة القبول له".

3.2.2 أهمية اتخاذ القرارات:

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية في الإدارة ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تكاد تكون العملية الوحيدة التي تميز مديراً عن مدير أو مديراً ناجحاً عن مدير فاشل، ومن ناحية أخرى فإن اتخاذ القرارات يتغلغل في نشاطات كل مدير ووظائفه، فالمدير يتخذ قراراً في العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة والرقابة) فقد يتخذ قراراً يتعلق بوضع الأهداف أو السياسات أو تعديل الهيكل التنظيمي لمؤسسة أو تعيين موظف أو ترقبته أو عزله أو توجيه العاملين وحل مشكلاتهم (الهزيمه، 2009).

4.2.2 أنواع القرارات الإدارية:

هناك أنواع مختلفة من القرارات المتخذة من قبل متخذي القرار، وهذه الأنواع وعلى الرغم من تعدد أسس القرارات الإدارية إلا أنه من أكثر التقسيمات شيوعاً للباحثين والكتاب هي كما يلي (أبو زايد، 2017):

أ- تنقسم القرارات الإدارية على أساس درجة هيكلية القرار على النحو التالي:

1. **القرارات المهيكلة:** وهي القرارات التي تتبنى على منطق واضح عادة ما تكون كمية حيث يمكن تحديد العناصر والنتائج بدقة ويكون نطاقها الزمني قصير، وعادة ما تكون روتينية ومتكررة وقابلة للبرمجة، ومن الطبيعي أن يتم اتخاذها والتعامل معها في المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.

2. **القرارات غير المهيكلة:** وهي تشمل على التشجيع الذاتي، (مدخل المحاولة والخطأ)، وتكون لغرض محدد ونادراً ما يتكرر أو يتشابه مع القرارات السابقة، ونطاقها الزمني يكون طويل، وهي غير قابلة للبرمجة، ويتم وضعها والتعامل معها في المستويات الإدارية العليا في المنظمة.

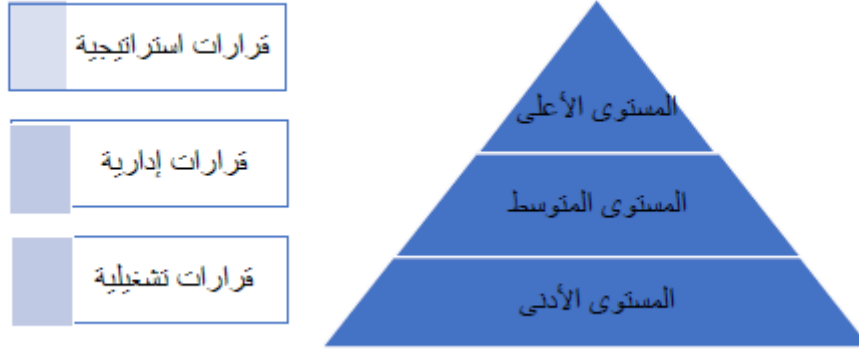
3. **القرارات شبه المهيكلة:** وهي قرارات يمكن تحديد بعض عناصرها وقياسها؛ أي أن بعض خطوات عملية اتخاذ القرار فيها مهيكلة، والبعض الآخر غير مهيكلة، ويعتمد اتخاذ هذا النوع من القرارات على التكامل والتضافر بين النماذج والقواعد النمطية للقرارات والتقدير الشخصي لمتخذ القرار.

ب- تقسيم القرارات الإدارية على أساس المستوى الإداري الذي تتخذ فيه القرارات إلى:

1. **القرارات الاستراتيجية:** وهي القرارات التي تتعلق بتحديد أهداف المنشأة، وأنواع منتجاتها، والأسواق التي تخدمها، وهي من اختصاص الإدارة العليا.

2. **القرارات التنظيمية:** وهي قرارات لوضع الهيكل التنظيمي، وتحديد الإدارات والأقسام، وتوضيح السلطة والمسؤولية لكل مستوى إداري، وهي من اختصاص الإدارة العليا.

3. **القرارات التنفيذية (التشغيلية):** وتتعلق باستغلال الموارد الإنتاجية وتوزيعها على الاستخدامات المختلفة؛ لتحقيق الأهداف الموضوعية، ويقوم باتخاذ تلك القرارات مستويات إدارية مختلفة.



شكل (1.2): يوضح أنواع المستويات الإدارية

المصدر: (أبو زايد، 2017)

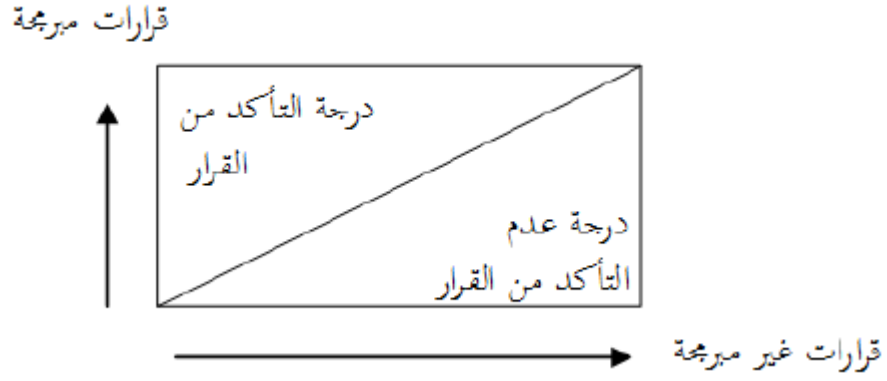
وقد أشار ماهر (2013) أن القرارات تنقسم إلى قرارات مبرمجة، وأخرى غير مبرمجة، وفيما يلي توضيح لكل نوع:

أ- القرارات المبرمجة:

هي القرارات المخططة سلفاً والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة، والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة، وتشمل إجراءات واضحة لاتخاذها؛ لذلك فهي لا تحتاج لأن تعالج في كل مرة تتخذ بها، مثل: القرارات المتعلقة بمنح موظف إجازة، ويفضل أن تقوم المستويات الإدارية التشغيلية باتخاذ مثل هذه القرارات وعدم تركيزها بيد المستويات الأعلى، لضمان السرعة في أداء العمل وعدم تعطيله (أيوب وعيدان، 2013).

ب- القرارات غير المبرمجة:

وهي تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة سلفاً، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، ولا يمكن اتباع أساليب روتينية ولائحية في علاجها، وبالتالي يمكن القول أن هناك درجة عالية من عدم التأكد في تأثير القرار على علاجه للمشكلة (ماهر، 2013).



شكل (2.2) علاقة نوع القرار على درجة التأكد

المصدر: (ماهر، 2013)

5.2.2 خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية للوصول إلى القرارات الصائبة، التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة (عبوي، 2010).

وفيما يلي عرض لخطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على الفرد إتباعها عند مواجهة مشكلة ما من خلال النموذج الآتي (Helms, 2006):

1. تحديد المشكلة بحدز وتجنب التحيز.
2. تحديد المخاوف والتطلعات الأكثر ملائمة بالنسبة للمنظمة.
3. إيجاد البدائل الخلاقة حيث إن البدائل تقدم أشكالاً مختلفة للفعل المطلوب.
4. فهم العواقب الناجمة من خلال تحديد كيف يمكن للبدائل من أن تلبى جميع أهدافك.
5. فهم كيفية التعامل مع البدائل المختلفة، أن يتم اختيار الأقل تكلفة والأكثر إمكانية للتحقيق.
6. مواجهة حالة عدم التأكد من خلال الحكم على المخرجات وتقييم آثار كل مخرج.
7. التفكير بجدية في احتمالات المخاطرة حتى تتمكن من اختيار البديل المقبول.

6.2.2 خصائص القرار الإداري:

للقرار الإداري مجموعة من الخصائص التنظيمية والإنسانية والاجتماعية وقد ذكر الحريري (2008) جملة من اتخاذ القرار هي:

1. القرار هو عملية فكرية بحتة، لذلك فإن متخذ القرار بحاجة إلى التحليل والتنبؤ والتفكير في اختيار أفضل البدائل المتاحة.
2. القرار هو عملية انسانية لأنه يتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم.
3. تعتمد عملية اتخاذ القرارات على الحقائق العلمية والمرتبطة بالمشكلة التي تحاول الإدارة اتخاذ القرار بحلها.
4. يتأثر القرار بالعوامل المحيطة بالمؤسسة.
5. تتضمن عملية اتخاذ القرار وجود بدائل لاختيار الأفضل منها.
6. القرار هو نتيجة تفاعل لمجموعة من الجهود المشتركة داخل المؤسسة.

7.2.2 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرارات منها:

1. عوامل تتعلق بالمعلومات:

وتشمل النقص في المعلومات الناتجة عن عدم معرفتنا بمكان وجود هذه المعلومة، وكيف نقيمها ومتى نحتاجها، ووجود معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة، أو توفر معلومات تزيد عن الحاجة بحيث تجعل من يريد اتخاذ القرار محتاراً في قراره (الريماوي وآخرون، 2004).

2. العوامل النفسية:

وهي عبارة عن التكوين النفسي لمتخذ القرار ويشمل ذلك الرتبة العلمية والدوافع والاتجاهات والسلوك، ومن العوامل السلوكية الاختلاف في الإدراك والخبرة الشخصية، وإذ يختلف الناس في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشكلات وبالتالي فإن تشخيص المشكلات وتحديد البدائل قد يختلف من مدير لآخر مع أثر واضح للخبرة السابقة (موسى، 2010).

3. العوامل الحضارية والثقافية:

وتتضمن القيم والعادات والتقاليد السائدة، والتي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع، وبذلك فإن متخذ القرار يتأثر بهذه العوامل في وصوله للقرار أو البديل الأفضل (أبو مسامح، 2016).

4. تأثير البيئة الخارجية:

إن أي مؤسسة تشكل خلية من خلايا المجتمع، فهي تتأثر به مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التقنية، والعادات والتقاليد والقيم، ويضاف إليها مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في المجتمع إذ أن كل قرار يتخذ في مؤسسة لا بد وأن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى كالوزارات والتنظيمات المتعددة (أبو سمرة، 2014).

5. نوع المؤسسة وحجمها:

تلك التي يجري في إطارها اتخاذ القرار الإداري فقد تكون المؤسسة ذات طبيعة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تربوية تعليمية وقد تكون كبيرة أو صغيرة أو متوسطة في الحجم، وعدد العاملين فيها، وعدد المنتسبين لها والمنتفعين منها، وحجم العمل وقوته الذي تقوم به، واختلاف المؤسسات في كل هذه الجوانب من شأنه أن يؤثر على ما يجري فيها من نشاط إداري وما يتخذ في إطارها من قرارات.

6. الإمكانيات المادية والبشرية:

مدى ما يتوفر في المؤسسة من إمكانيات مادية وبشرية يحتاج إليها متخذو القرارات ومنفذوها ومن نظام معلومات قادر على جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتسجيلها وتيسير استخدامها في عمليات اتخاذ القرار الإداري ومتابعة تنفيذه (البدري، 2002).

ويرى الباحث أن كل عامل من هذه العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار له نسبة تأثير خاصة به، ويجب على الإدارة العليا أو متخذي القرار الحرص على تحديد مدى تأثير كل عامل من هذه العوامل والاهتمام بشكل أكبر بالعوامل ذات التأثير الكبير مع عدم نسيان العوامل ذات التأثير الأقل حتى نضمن بالنهاية اتخاذ القرار الأمثل.

8.2.2 العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية

1.8.2.2 مقدمة:

يمثل التوجه الاستراتيجي منهج منظم يحدد عمل المنظمة للوصول إلى الأداء المتفوق بما يشمل ذلك اتخاذ قرارات إدارية جيدة، وكذلك يمثل المنظور بعيد المدى الذي يحدد سلوك المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية، كما ويعبر عن الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويتم من خلالها دراسة قرارات الإدارة العليا ومقترحاتها وأنشطتها الإدارية، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها من حيث قبولها أو رفضها أو إدخال تعديلات عليها لجعلها أكثر التزاماً بمصالح المنظمة بعيدة المدى، كما وتعمل على جلب انتباه الإدارة العليا في المنظمة إلى الأمور والملاحظات ذات الصلة بعمل المنظمة وخططها الاستراتيجية، والتي ربما تكون قد أهملت لانشغال الإدارة في تصريف أمورها اليومية (عبدالرزاق وآخرون، 2019).

وسيتم التطرق لعلاقة كل بعد من أبعاد التوجهات الاستراتيجية وعلاقته بالقرارات الإدارية.

2.8.2.2 العلاقة بين الرؤية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر الرؤية بمثابة حجر الزاوية الاستراتيجي للمنظمات فهو تعبير عن الحلم الذي تسعى المنظمات لتحقيقه، ووضوح الرؤية يبعد منظمة الأعمال عن حالات الفشل وعدم اتخاذ القرارات الإدارية السيئة لامتلاكها منظور أصيل للأعمال، ويساعد متخذي القرار في اختيار الاستراتيجيات المناسبة وتحديد مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحت على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المنظمة وفي نماذج السلوك الأساسية من قبل متخذي القرار (ريان، 2017).

ويرى الباحث أنه يوجد علاقة تكاملية بين رؤية المنظمة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية حيث تحدد الرؤية المسار العام للإدارة العليا في عمليات اتخاذ القرار وترشدهم وتضيء لهم الطريق الذي يجب أن يسلكوه وتكون بمثابة المقياس الذي يستطيع متخذي القرار قياس قراراتهم بناء عليه، والتحديد فيما إذا كان هذا القرار مناسب أم لا بالنسبة للمنظمة حسب توافقه مع الرؤية الموجودة وكذلك اختيار أفضل البدائل بناءً على مدى تماثيه مع رؤية المنظمة.

3.8.2.2 العلاقة بين الرسالة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية

تشير رسالة المنظمة إلى الغاية من وجودها، وهي الأداة التي يتم استخدامها لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردا عن غيرها، وهي أداة استراتيجية تستخدمها الإدارة العليا للإجابة على سؤالين يتعلق الأول بنوع العمل الذي تمارسه المنظمة، والثاني يختص بما سيكون عليه العمل بالمستقبل، والإجابة عن هذان السؤالان تيسر عملية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل كبير لمتخذي القرارات في المنظمة(حسن، 2012).

ويرى الباحث أن وجود رسالة واضحة للمنظمة يساعد وبشكل كبير متخذي القرارات في المنظمة وبالأخص في الإدارة العليا كونها الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات حيث أنها تحدد أفضل الطرق لاستغلال إمكانيات المنظمة وتحدد دعائم النجاح التي سوف تعتمد عليها المنظمة في التفوق على المنافسين.

4.8.2.2 العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية

تعد عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية من الأمور الأساسية في فن تحليل وصناعة واتخاذ القرارات السليمة، وتساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها، بدءاً من تحديد البدائل وتحليلها والتي تقود إلى تبرير الخيار النهائي (إبراهيم، 2012).

وتساعد أيضا الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال ومستوى الوظائف، وتوفر مقاييس كمية لقياس مدى فعالية القرارات المتخذة ومدى تحقيق هذه القرارات للأهداف المرجو تحقيقها (الدوري، 2005).

ويرى الباحث أن وجود أهداف استراتيجية للمنظمة يساعد بشكل كبير الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المناسبة والتي من شأنها تحقيق هذه الأهداف، وكذلك يساعد في عملية تحديد البديل الخيار الأفضل حيث أن الخيار والبديل الذي يتعارض مع تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة يتم استبعاده، ويتم اختيار البديل الذي يعمل تحقيق أهداف بالمنظمة بأكبر شكل ممكن.

5.8.2.2 العلاقة بين القيم وعملية اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر القيم معايير للضبط الذاتي المعتمد على المعتقدات والأخلاقيات والأعراف والتي تسترشد بها المنظمة للقيام بأنشطتها، كما وأنها تبرز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على متخذي القرارات الإدارية (العميان، 2005).

ويرى الباحث أن القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من خلاله عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية للأفراد، كما ويمكن المفاضلة بين القرارات والبدائل والخيارات المطروحة على طاولة متخذي القرارات عن طريق مدى تناسبها لقيم المنظمة.

ويرى الباحث في نهاية المبحث أن فعالية اتخاذ القرارات تشير في معظمها بأنها عملية فكرية مُمنهجة ونشاط ذهني يعكس قدرة العاملين على اتخاذ القرارات بدقة وكفاءة وفعالية بحيث يحقق العوائد الايجابية المتوقعة. وتبين من خلال المبحث الأهمية البالغة للموضوع "فعالية اتخاذ القرارات" بحيث يكاد يكون العملية التي تميز المدير الناجح من الفاشل عند اتخاذ القرارات والتي تنقسم الي عدة أقسام منها طبقاً لدرجة الهيكلية (المهيكلية وغير المهيكلة)، ومنها حسب المستوى الإداري (القرارات الاستراتيجية، والإدارية والتشغيلية)، ومنها ما يرتبط بحالات التأكد وتوفر المعلومات حول القرارات مجال التركيز (مبرمجة، غير مبرمجة). وتم توضيح الخطوات العلمية التي يمر بها صنع القرارات والتي تبدأ بتشخيص المشكلة والتفكير بتوليد الحلول والبدائل وصولاً لاختيار البديل الأنسب استناداً للمقارنة بين البدائل وعملية التقييم والمراجعة. واستعرض الباحث أهم الخصائص للقرارات الإدارية الناجحة التنظيمية والاجتماعية، مناقشة أهم العوامل المؤثرة في فعالية اتخاذها وخاصة أبعاد التوجهات الاستراتيجية المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، القيم) والعلاقة المنطقية بينهما.

3.2 المبحث الثالث: ديوان الموظفين العام:

1.3.2 مقدمة:

إن تطوير الجهاز الإداري متطلب أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث تبنت الحكومات الفلسطينية المتعاقبة ومنذ تأسيسها العديد من المبادرات التي ركزت في معظمها على بناء جهاز حكومي أكثر فعالية وكفاءة وخاضع للمساءلة، وبالنظر للحالة الوطنية الفلسطينية تتزامن نشأة معظم الدوائر الحكومية للخدمة المدنية مع نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994 والتي بدأ على أثرها تشكيل وبناء مؤسسات الدولة العامة في فلسطين.

ومن القطاعات التي تلعب دوراً حيوياً ومهماً في فلسطين قطاع الخدمة المدنية الذي يتكون من العناصر المتكاملة والمتراطة وهي (التشريعات، المؤسسات بمكوناتها من عناصر الانتاج والموارد البشرية، العلاقات المتكاملة بينها)، إن قطاع الخدمة المدنية يشمل العديد من المؤسسات والدوائر الحكومية، حيث يتبع نموذج الخدمة المدنية في فلسطين الأسلوب الشمولي للخدمة المدنية، وذلك على المستوى المركزي للإدارة العامة الذي يشمل الأطباء والممرضين، ومعلمي المدارس وأساتذة الجامعات ومهندسي البناء والمختصين في المجال الزراعي على عكس موظفي الحكم المحلي (بلديات، مجالس محلية) الذين لا يعتبرون وفق النظام الموجود موظفي خدمة مدنية، بل يخضعون لأنظمة منفصلة (الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية، 2017).

وتقسم مستويات الإشراف للدوائر الحكومية المنطوية في الخدمة المدنية بمختلف أدوارها ومرجعياتها إلى خمسة مستويات (المجلس التشريعي الفلسطيني، مؤسسة الرئاسة، مجلس الوزراء الفلسطيني، ديوان الموظفين العام، الدوائر الحكومية المنطوية في الخدمة المدنية)

2.3.2 نشأة ديوان الموظفين العام

أنشئ ديوان الموظفين العام بموجب قرار رئاسي رقم (131) لسنة 1994، ولاحقاً نظم القانون الأساسي عمل الخدمة المدنية ويستند الديوان للقيام بدوره إلى القانون الأساسي المعدل لعام 2003، حيث نصت المادة (86) من القانون الأساسي على أن "يكون تعيين الموظفين العموميين وسائر العاملين المدنيين في الدولة وشروط استخدامهم وفقاً للقانون" كما نصت المادة رقم (87) من نفس

القانون على أنه ينظم بقانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وعلى ديوان الموظفين بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة العمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، ويؤخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة، والعاملين بها. وفي عام 2005 جرت تعديلات على قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4) لسنة 1998 وتم إصدار قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4) لسنة 2005، حيث حددت المادة (7) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدلة بموجب المادة رقم (9) من قانون الخدمة المعدل لعام 2005 مهام ومسؤوليات الديوان بما يحقق الغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري في فلسطين، وأصدر مجلس الوزراء في العام ذاته اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، وكذلك بعض القرارات التنفيذية ذات العلاقة، وبصدور هذا القانون امتلك الديوان مرجعية قانونية واضحة تؤطر وتحدد مهامه وصلاحياته (الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية، 2017).

ومع مرور الوقت ونتيجة للحاجة الملحة والتطورات الحاصلة ووفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية سعى ديوان الموظفين العام بالتنسيق الوثيق مع مؤسسة الرئاسة ومجلس الوزراء للبدء بمأسسة قطاع الخدمة المدنية في فلسطين من بدايات العام 2011، من خلال فهمه العميق لممارسة دوره الإشرافي الرقابي على تطبيق وإنفاذ قانون الخدمة المدنية وفق أفضل الممارسات الإدارية الإقليمية والدولية، من حيث تطوير السياسات ووضع التعليمات والأنظمة لإدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية لتمكين الدوائر الحكومية من تحسين أدائها وتطويره بما يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وتطوير الإدارة العامة في دولة فلسطين.

وأما في مجال تنمية الموارد البشرية سعى الديوان مع مجلس الوزراء الفلسطيني لإنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، حيث صدر فخامة الرئيس قرار بقانون رقم (5) لسنة 2016 بإنشاء المدرسة الوطنية والتي تتبع الديوان مباشرة، لتحقيق الارتقاء بأداء موظفي الخدمة المدنية وخلق قيادات إدارية كفؤة، للمساهمة في بناء مؤسسات الدولة بفعالية وتحقيق رضا المواطن الفلسطيني.

3.3.2 رؤية الديوان

خدمة مدنية متميزة، مؤسسات دولة مستجيبة لأولويات المواطن الفلسطيني.

4.3.2 رسالة الديوان

يسعى ديوان الموظفين العام مع شركاؤه للارتقاء بالخدمة المدنية والإدارة العامة، من خلال تطوير البيئة القانونية والمؤسسية من أجل إدارة وتنمية الموارد البشرية في الدوائر الحكومية، بهدف الارتقاء بالأداء والتميز في تقديم الخدمات وتطبيق الممارسات الإدارية الفضلى المستندة لمبادئ الحكم الرشيد.

5.3.2 القيم والمبادئ الموجهة للخدمة المدنية

يضع ديوان الموظفين العام على الارتقاء بالخدمة المدنية من خلال مجموعة من القيم والمبادئ الموجهة في العمل لتحقيق أفضل النتائج وتحسين أداء الموارد البشرية العاملة في الخدمة المدنية لتقديم أفضل الخدمات لتتال رضا المواطن الفلسطيني، وذلك من خلال مجموعة من القيم والمبادئ الموجهة في العمل وهي:

ويمكن توضيح القيم والمبادئ بالجدول (2.2) كما يلي:

المواطنة والانتماء	ركيزة العمل الجاد لتحقيق المصلحة العامة للوطن والمواطن.
الشرعية والمهنية	الاحتكام إلى القوانين المعمول بها كأساس للعمل المتميز.
الجدارة	أساس الاستحقاق هو الكفاءة كآلية للتحفيز والابتداء.
العدالة وتكافؤ الفرص	الدولة تساهم في تعزيز ركائزها من خلال العدالة في تطبيق القانون وإتاحة الفرص للجميع.
الشفافية	الوضوح والعلنية في الإجراءات والغايات والأهداف في تأدية الموظف لعمله.
النزاهة	منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل.
المساواة	الجميع أمام القانون متساوون، ضد كل أنواع التمييز الاجتماعي أو العرقي أو السياسي أو الديني.
رضا الموظف	أساس الانطلاق في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية.
الشراكة والتكاملية	نهج المؤسسات المتقدمة الريادية.
التميز والابداع	نسعى لتعزيز الابداع والابتكار بما يؤدي للتميز.
جودة الخدمات	تعكس التميز والتقدم المحرز في تحسن العمل المؤسسي وأداء الموارد البشرية.
رضا المواطن	أولويتنا المواطن الفلسطيني.

المصدر: (الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية، 2017).

6.3.2 الأهداف الاستراتيجية لديوان الموظفين العام

يسعى ديوان الموظفين العام لتحقيق أهداف طويلة المدى ضمن الخطة الاستراتيجية التي وضعها لأعوام 2017-2022، وهذه الأهداف هي كما يلي:

- **الهدف الاستراتيجي الأول:** تطوير منظومة التشريعات والأنظمة وتعزيز الرقابة عليها لقطاع الخدمة المدنية.
- **الهدف الاستراتيجي الثاني:** تطوير سياسات وأنظمة وإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية.
- **الهدف الاستراتيجي الثالث:** الاستثمار في تنمية وتأهيل رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية.
- **الهدف الاستراتيجي الرابع:** تطوير نظم المعلومات المتكاملة وأتمتة الخدمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية

7.3.2 الأهداف الفرعية

إن تطوير الخدمة المدنية في فلسطين يتواكب مع معطيات العصر الحالي والمتغيرات الديناميكية ومتطلبات الارتقاء في الإدارة العامة الحديثة لمؤسسات الدولة والتي تهدف إلى الاستمرارية في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن وإحداث نقلة نوعية في جودتها، وتأتي الخطة الاستراتيجية للديوان لتؤكد على رؤية الحكومة في المرحلة القادمة على أن المصادر البشرية الفلسطينية هي القوة المحركة للتنمية الوطنية، الأمر الذي يساهم في تطوير الأداء المؤسسي للدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني.

ويسعى الديوان لتحقيق الأهداف رسالته من خلال مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ومجموعة من الأهداف الفرعية والتي تساهم بالضرورة في تحقيق الرسالة والرؤية، حيث يركز نظام الخدمة المدنية على التكامل ما بين مكونات القطاع الذي يضم الدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية والأطر التشريعية والقانونية والمؤسسية والموارد البشرية العاملة في المجال بالإضافة إلى العلاقات التشاركية ما بين هذه المكونات، وفيما يلي عرض للأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية المنبثقة منها والنتائج المتوقعة:

الهدف الاستراتيجي الأول:

تطوير منظومة التشريعات والأنظمة وتعزيز الرقابة عليها لقطاع الخدمة المدنية.

الأهداف الفرعية:

1. تطوير مستمر للتشريعات والأنظمة على أساس عادل وعصري للخدمة المدنية.
2. تحسين الوعي القانوني وتعزيز الالتزام بقوانين وأخلاقيات الوظيفة العامة.
3. تطوير وتعزيز الرقابة على تطبيق وإنفاذ قانون الخدمة المدنية.

النتائج المتوقعة:

1. منظومة قانونية عصرية للخدمة المدنية تشمل القانون واللوائح والأنظمة مبنية على مبادئ الحكم الرشيد.
2. موظفو الخدمة المدنية يمتلكون المعرفة الكافية بالبيئة القانونية والسلوكية للخدمة المدنية.
3. موظفو الخدمة المدنية ملتزمون بمنظومة القيم وقواعد السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة.
4. أدوات رقابية فعالة لتعزيز آليات المساءلة لتنفيذ إجراءات إدارة وتنمية الموارد البشرية في الخدمة المدنية.

الهدف الاستراتيجي الثاني:

تطوير سياسات وأنظمة وإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية.

الأهداف الفرعية:

1. تحسين كفاءة الهياكل التنظيمية للدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية.
2. تطوير سياسات وأنظمة متكاملة لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية بما ينسجم مع أفضل الممارسات العالمية.
3. تعزيز استخدام الدراسات والبحث العلمي في تطوير الإدارة العامة والخدمة المدنية.
4. تطوير القدرات المؤسسية والتنظيمية لقطاع الخدمة المدنية.
5. تعزيز وبناء الشراكة الفعالة في تطوير الخدمة المدنية على المستويات الوطنية والاقليمية والدولية.

النتائج المتوقعة:

1. موارد بشرية متناسبة من حيث الحجم والمؤهلات مع الاحتياجات الفعلية لمؤسسات قطاع الخدمة المدنية لتمكين الدوائر الحكومية من تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية وتقديم أفضل الخدمات للمواطن.
2. مؤسسات حكومية كفؤة قادرة على تحقيق غاياتها بكفاءة وفاعلية مما يساهم في تطوير الإدارة العامة في فلسطين.
3. أنظمة متكاملة وحديثة لإدارة الموارد البشرية تراعي إرساء مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة على مستوى الخدمة المدنية.
4. تبني صناع القرار لتوجهات الإصلاح والتنظيم الإداري لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية.

الهدف الاستراتيجي الثالث:

الاستثمار في تنمية وتأهيل رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية.

الأهداف الفرعية:

1. تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها في الخدمة المدنية.
2. تطوير وتأهيل المدرسة الوطنية للإدارة وبنيتها التحتية والمؤسسية والتنظيمية.

النتائج المتوقعة:

1. أسس وقواعد التنمية البشرية مقرة ومعلن عنها لتحقيق الاستحقاق وتكافؤ الفرص.
2. المسار التدريبي لموظفي الخدمة المدنية مرتبط بالمسار الوظيفي.
3. كوادر بشرية متميزة قادرة على التميز والإبداع بالاستناد إلى مؤهلاتها ومهاراتها واتجاهاتها للقيام بدورها مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي وتقديم خدمات ذات جودة للمواطن.
4. المدرسة الوطنية للإدارة وأداة تنفيذية فعالة في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتدريب وبرنامج التدريب المستمر.

الهدف الاستراتيجي الرابع:

تطوير نظم المعلومات المتكاملة وأتمة الخدمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية.

الأهداف الفرعية:

1. تطوير الأنظمة المحوسبة المتكاملة لعمليات إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية.
2. تعزيز استخدام الخدمات الالكترونية وتوفيرها عبر منصات مختلفة.

النتائج المتوقعة:

1. خدمات مؤتمتة لإدارة الموارد البشرية لتكريس الشفافية والحق في الوصول إلى المعلومات.
2. نظم الكترونية متكاملة لإدارة وتنمية الموارد البشرية.
3. مؤسسات حكومية قادرة على التعامل مع النظم الالكترونية وإدارة مواردها البشرية بتميز.
4. إجراءات مبسطة ذات جودة لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

8.3.2 المتابعة والتقييم

لتمكين قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين من تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم إنجازاتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفرعية، يسعى ديوان الموظفين العام كجهة إشرافية رقابية على انفاذ قانون الخدمة المدنية ورسم السياسات العامة لإدارة وتنمية قطاع الخدمة المدنية مع الشركاء، بما يحقق خدمة مدنية متميزة مستجيبة لأولويات المواطن الفلسطيني، من خلال تطوير مؤشرات قياس أداء تحاكي المبادرات المشاريع الرئيسية الواردة في هذه الخطة.

ويتبع الديوان عدة أساليب للمتابعة والتقييم وتستند إلى المتابعة الدورية والمراجعة المستمرة مع شركائه، بالإضافة إلى التقارير الدورية الربعية والسنوية، وتقارير الإنجاز للمشاريع والأنشطة المنفذة مع جهات الاختصاص، وفي ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة وزيادة الحاجة للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي، ما زالت قدرات الديوان في مجال المتابعة والتقييم بحاجة إلى تطوير من خلال بناء نظام فاعل للمتابعة والتقييم مرتبط بالمرجات ومدى مساهمتها في تحقيق النتائج والأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية(الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية،2017).

حيث إن عمليات المتابعة والتقييم التي ينشدها الديوان كمتطلب رئيسي مع شركاءه على مستوى الخدمة المدنية تعتمد على إنجاز المبادرات والتدخلات، وتقييم الأنشطة وأثرها ومدى تحقيقها للهدف الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك تتعدد أساليب المراقبة والتقييم بدءاً من المراقبة والمتابعة المباشرة على تنفيذ الأنشطة، وتقييم الانجاز والأثر من خلال التقارير الدورية المعتمدة على مؤشرات وأعداد المسوحات الميدانية والدراسات، والاستعانة بجهات خارجية للتقييم.

1.8.3.2 محددات نظام متكامل للمتابعة والتقييم

1. حصر الأنشطة المطلوبة تنفيذها لكل مشروع مع المدة الزمنية المتوقعة للتنفيذ والتكاليف المرصودة لذلك، وتحديد المنفذ وغير المنفذ وما المعوقات بناءً على الخطط التنفيذية لكل مشروع.
2. ربط الانجازات وقياس جودتها مع مؤشرات الأداء المخطط لها وتحليلها لتحديد الفعالية والتأثير لكافة المبادرات والتدخلات مع المخرجات والنتائج المرجوة للأهداف الاستراتيجية.
3. تقييم الأثر والأداء على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفرعية من قبل جهات أخرى مستقلة، بهدف تحرى الدقة والموضوعية والاستقلالية في التقييم.

4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

1.4.2 تمهيد

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع دور التوجهات الاستراتيجية في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية على كثير من المستويات والقطاعات، ولقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التوجهات الاستراتيجية وفعالية اتخاذ القرارات؛ وذلك للاستفادة من دراسات الباحثين السابقين قدر الإمكان، ولقد تم تلخيص بعض من هذه الدراسات، وتتنوعت هذه الدراسات ما بين دراسات محلية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية. جاءت الدراسات على النحو التالي: دراسات فلسطينية وعربية لمتغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي والأبعاد الموجودة فيه وعددها (8)، ودراسات أجنبية لنفس المتغير وعددها (5)، دراسات فلسطينية وعربية لمتغير المناعة التنظيمية أو أحد أبعادها وعددها (9)، ودراسات أجنبية لنفس المتغير وعددها (4).

2.4.2 الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التوجهات الاستراتيجية:

1.2.4.2 الدراسات المحلية

دراسة قديمات (2019) بعنوان: "دور الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل، وذلك من خلال دراسة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية ومجالاتها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة) وبين تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لتنفيذ الدراسة، ثم القيام بتوزيع (52) إستبانة على مجتمع الدراسة كافة، والذي تمثل في جميع شاغلي المواقع الإدارية في الشركات التجارية الكبرى في محافظة الخليل وعددهم 338 موزعين على 26 شركة تجارية كبرى محافظة الخليل، وتم أخذ عينة عنقودية من مرحلة واحدة، وتم توزيع الاستبانات

على عينة الدراسة وبلغت نسبة الاسترداد 100%، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا بدلالة أبعادها في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصيتي (الثقة بالنفس، خاصية الاستقلالية) في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

دراسة إنشاصي (2019) بعنوان: "التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية بالمحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجمعيات النسوية بالمحافظات الجنوبية (قطاع غزة) حيث بلغ عددها (59) جمعية بعدد موظفين (257) موظفاً، وقد اختار الباحث المجتمع كله ليكون هو العينة حيث تم توزيع (212) استبانة، وتم استرداد (178) استبانة بنسبة (83.9) واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجميع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى إجابات المبحوثين حول التوجه الاستراتيجي كانت بدرجة مرتفعة جداً ووزن نسبي (87.8%)، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي وجميع أبعاد (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) والثقة التنظيمية في الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية، وكشفت النتائج عن وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي التالية (قيم الجمعية، رؤية الجمعية، أهداف الجمعية) حسب الترتيب على الثقة التنظيمية حيث أن هذه المحاور فسرت 68% من التباين الكلي في الثقة التنظيمية.

دراسة العصار (2019) بعنوان: "أثر التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي بوزارة التربية والتعليم العالي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي بوزارة التربية والتعليم العالي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع

العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة التربية والتعليم العالي وعددهم (196) موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (171) استبانة، بنسبة استرداد (87.2%)، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجميع البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التوجه الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية جاء بوزن نسبي (71.45%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة، وكشف النتائج أيضاً أن مستوى التغيير التنظيمي في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية جاء بوزن نسبي (73.81%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

دراسة غنام (2017) بعنوان: "أثر الخصائص الريادية العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والتي بلغت (150) مفردة لرؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين ومدراء الدوائر في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة أعضاء اتحاد الصناعات الفلسطينية بغزة، وقد بلغت الاستبانات المستردة (133) استبانة بنسبة استرداد (88.7%).

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أهمها أن مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة بأبعادها (الحاجة إلى الإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي)، مرتفع بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (82.26%)، وأن مستوى التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة مرتفع وبوزن نسبي (78.73%)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من خاصيتي الإبداع والثقة بالنفس لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة حيث أن (26.6%) من التغيير في التوجهات الاستراتيجية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية بينها وبين خاصيتي الإبداع والثقة بالنفس، بينما تبين ضعف تأثير المتغيرات الأخرى.

دراسة ريان (2017) بعنوان: "التوجهات الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بقيادة التغيير لديهم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات قطاع غزة للتوجهات الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة تقديرهم لقيادة التغيير لديهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس الثانوية الحكومية والبالغ عددهم (136) مديراً ومديرة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وكانت حجم العينة (117) مع استبعاد عدد (15) استبانة كانت ضمن العينة الاستطلاعية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة توافر التوجهات الاستراتيجية لدى المديرين في محافظات غزة كبيرة بوزن نسبي (72.4%) وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات توافر جميع مجالات التوجه الاستراتيجي تبعاً للمؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات توافر جميع مجالات التوجه الاستراتيجي تعزى (للجنس، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

2.2.4.2 الدراسات العربية

دراسة حسن (2020) بعنوان: "تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي".

هدفت هذه لبيان طبيعة تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في أبعاد التفوق التنظيمي الضريبي والمتمثلة ب(القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المعلومات والتحليل وإدارة المعرفة، والتركيز على المكلفين، التركيز على العمليات، التركيز على قوى العمل، نتائج الأعمال)، في الهيئة العامة للضرائب وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجميع البيانات والمعلومات من العينة البالغ عددها (110) ممن هم بموقع (معاون مدير عام، رئيس قسم، وكيل رئيس قسم أول، وكيل رئيس قسم ثاني، مسؤول شعبة).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنه يوجد تأثير للتوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في أبعاد التفوق التنظيمي الضريبي، ولا توجد فروقات في استجابة العينة حول فقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية (التحصيل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

دراسة جنذب (2020) بعنوان: "أثر التوجهات الاستراتيجية والإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية والإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية في اليمن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، ولقد استخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا لشركات صناعة الأغذية في اليمن، واقتصرت عينة الدراسة على (92) شركة فقط من إجمالي شركات مجتمع البحث والبالغ عددها (114)، وتم توزيع (92) استبانة بواقع استبانة واحدة لكل شركة من شركات مجتمع البحث، وشد بلغ عدد الاستبانات المستردة (80) استبانة بنسبة (87%) تقريباً، وتم استبعاد (5) استبانات لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجه الاستراتيجي والابداعي والاستباقي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن، وكشفت نتائج الدراسة وجود أثر للتوجه الاستراتيجي الإبداعي على الأداء التسويقي بأبعاده المجتمعة، ووجود أثر للتوجه الاستراتيجي الإبداعي على كل من أبعاد الأداء التسويقي (الربحية، والحصة السوقية)، بالإضافة إلى وجود أثر على رضا الإدارة عن مستويات الأداء التسويقي وعدم وجود أثر للتوجه الاستراتيجي الإبداعي على نجاح المنتجات الجديدة.

دراسة العبد اللات والشورة (2019) بعنوان: "أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، ودور الذكاء المنظمي في تحسين ذلك الأثر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنكاً، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (383) استبانة. في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (315) استبانة وأظهرت أهم نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية، كما وتوصلت

الدراسة إلى أن الذكاء المنظمي يؤدي إلى تحسين أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة عبدالرزاق وآخرون (2019) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية، في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره المتمثلة في الاستراتيجية الاستباقية والدفاعية والتحليلية والاستجابة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع (50) استبانة على عينة من العاملين بوظيفة (مدير عام، ومدير ، ورئيس قسم) في ديوان الوزارة وتم استعادتها جميعها بنسبة استرداد (100%). وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: مستوى التوجه الاستراتيجي كان متوسطاً حيث الوزن النسبي (64.8%)، ومستوى القافة التنظيمية كان مرتفعاً بوزن نسبي (71.2%)، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين ووجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي حيث فسر (64.8%) من الاختلاف في المتغير التابع.

دراسة نجم (2018) بعنوان أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي وواقع صناعة القرارات، والكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي في صناعة القرارات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع من جميع الإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية والموظفين في الشركات الاتصالات السورية، وقد تم توزيع الاستبانة (150) لجمع المعلومات على عينة عشوائية، تم استرداد (110) وتم استرداد (74%). وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى صناعة القرارات بالشركات محل التطبيق كانت بدرجة موافقة متوسطة بوزن نسبي (66.6%)، ومستوى التوجه الاستراتيجي بمستوى متوسط بوزن نسبي (57.34%). يوجد أثر جوهري لأبعاد التوجه الاستراتيجي في صناعة القرارات، كما وتبين ودود فروق دالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة لمتغير المستوى الإداري ولصالح المستويات الإدارية الأعلى.

دراسة الضلاعين (2017) بعنوان: "أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهبوط الملكية الأردنية داخل وخارج الأردن والبالغ عددهم (4216)، حيث تم توزيع (304) استبانة على عينة عشوائية بسيطة تمثل 7% من الموظفين في الشركة وتم استرجاع 248 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة استرجاع 94%.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن مستوى التوجه الاستراتيجي في الشركة المبحوثة كان مرتفعاً بوزن نسبي (74.4%)، ومستوى الاداء الاستراتيجي كان مرتعاً أيضاً بوزن نسبي (75.2%)، وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي وقد فسر التوجه الاستراتيجي ما نسبته (65.7%) من التباين في المتغير التابع.

3.2.4.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Acar & Ozsahin, 2018) بعنوان: "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والابتكار التنظيمي والأداء المؤسسي"

The Relationship between Strategic Orientation, Organizational, Innovativeness, and Business Performance

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة المتبادلة بين التوجهات السوقية والتوجه التكنولوجي والابتكار التنظيمي، ودراسة الآثار المشتركة لتلك المحركات الرئيسية على أداء المؤسسة، وتعزيز فهم دور

التوجهات الاستراتيجية للشركات الصناعة في تركيا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على (161) شركة صناعية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة طردية قوية بين التوجهات الاستراتيجية وأداء الشركات المبحوثة.

دراسة (Rodrigues & Fierro, 2018) بعنوان: "العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والتعاقد الخارجي للفندق وأثره على الأداء التنظيمي.

The Relationship between Strategic Orientation Dimensions and Hotel Outsourcing and Its Impact on OrganizationL Performance.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تحديد ما إذا كان التوجه الاستراتيجي للشركة يؤثر على مستوى الاستعانة بمصادر خارجية، كما تطل ما إذا كان التعهيد الخارجي له تأثير على الأداء التنظيمي من المنظور المالي وغير المالي في القطاع السياحي الأوروبي بمنطقة جزر الكناري. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم استهداف (67) فندقاً في منطقة جزر الكناري، وبلغت عينة الدراسة (77%) مديراً ومساعد مدير.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إلى أن غالبية الأبعاد الاستراتيجية تؤثر على مستوى الاستعانة بمصادر خارجية في الفندق، وترتبط الدوافع والأبعاد الاستباقية بشكل إيجابي بمستوى الاستعانة بمصادر خارجية، في حين أن التحليل التنافسي وأبعاد العدوانية التنافسية تؤثر عليه سلباً بالإضافة إلى ذلك يكون لبعد المخاطرة تأثير إيجابي في حين أن البعد المتعلق بالمستقبل لا يؤثر على مستوى الاستعانة بمصادر خارجية، وتوجد علاقة إيجابية ومهمة بين الاستعانة بمصادر خارجية والأداء المالي، في حين بالنسبة للأداء غير المالي فإن العلاقة ليست كبيرة.

دراسة (Pospiech & Fraczkiewicz– Wronka, 2016) بعنوان: "التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية في المنظمات العامة البولندية"

Strategic Orientation and organizational Culture in Polish Public Organizations: Insights from the Miles and Snow Typology.

هدفت هذه الدراسة إلى تصنيف الاستراتيجيات التنظيمية المختلفة في داخل المنظمات العامة التي تقدم الخدمة الاجتماعية في بولندا وذلك لتقييم الثقافة التنظيمية الأكثر انتشاراً في هذه المنظمات، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أكثر أنواع التوجه الاستراتيجي السائدة قيد الدراسة هو النوع (المتفاعل) وذلك في (11) منظمة من أصل (28)، بينما احتل النوع (المدافع) المركز الثاني وذلك في (9) منظمات، كما أوضحت أن أنواع الثقافة التنظيمية المسيطرة على هذه المنظمات هي (ثقافة العشيرة) و(ثقافة التسلسل الهرمي).

دراسة (Szymaniecmlca, 2016) بعنوان: " أثر التوجه الاستراتيجي الذي تعتمد عليه المنظمة على أدائها، مؤسسات الرعاية الصحية العامة.

Impact of Strategic Orientation adopted by an organization on its performance, as shown on the example of public healthcare entities.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي الذي تعتمد عليه المنظمة على أدائها، كما قامت الباحثة بتحليل الدور الذي يلعبه المنهج المعتمد في إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، وتم تطبيق الدراسة على مؤسسات الرعاية الصحية العامة، كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين تكونت عينة الدراسة من (120) مديراً في مؤسسات الرعاية الصحية العامة، والتي تعمل كمؤسسات صحية مستقلة، وقد مثلت العينة ما نسبته (25%) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة، وأن المنهج المعتمد لإدارة العلاقات مع أصحاب المصالح لا يعتبر متغيراً تابعاً في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة وأدائها، ولكنه يؤثر بشكل مباشر على أدائها.

3.4.2 الدراسات السابقة التي تناولت موضوع فعالية القرارات الإدارية:

1.3.4.2 الدراسات المحلية

دراسة العيفي (2020) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في قطاع غزة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة في جمع البيانات الأولية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (168) موظف، وتم اتباع أسلوب الحصر الشامل في عملية توزيع الاستبانة، وتم استرداد (125) استبانة منها، بنسبة استرداد بلغت %74.4 من مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها: وجود درجة موافقة كبيرة على محور جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الخلوية "جوال" بوزن نسبي %67.8. وجود درجة موافقة كبيرة على محور جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية "جوال" بوزن نسبي %79.2. وجود أثر إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية "جوال".

دراسة الشنطي وسعدة (2020) بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية"

هدفت الدراسة التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع عملي المديرية العامة في الخدمات الطبية العسكرية والبالغ عددهم (820) موظفًا، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع (320) استبانة، واسترداد (293) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (%91.56). واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة متوسطة بنسبة (%59.88)، وكذلك أيضاً جودة اتخاذ القرارات بوزن نسبي (%58.18). يوجد علاقة موجبة بين المتغيرين، وتؤثر عمليتي إدارة المعرفة (توزيع وتطبيق) تأثيراً جوهرياً في جودة اتخاذ القرارات، وقد فسرت ما نسبته (%84.5) من التباين في المتغير التابع. وتبين النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات اجابات المبحوثين حول (جودة القرارات الإدارية) تعزى للجنس وسنوات الخدمة، بينما توجد

فروق تعزى للرتب العسكرية وكذلك للمؤهل العلمي ولصالح الرتب السامية ولصالح الدراسات العليا على الترتيب.

دراسة السرسك (2020) بعنوان: "دور أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، وذلك بالتطبيق على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوزارة في الشق العسكري، ممن يشغلون الرتب الإشرافية والسامية والبالغ عددهم (8848) ضابطاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأُستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مقدارها (415) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وبلغت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (352) استبانة بنسبة استجابة (84.8%) وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى جودة القرارات بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.64%). كما وبينت الدراسة وجود علاقة موجبة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات، وتُبين النتائج وجود أثر لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات وقد فسّرت ما نسبته (76.2%) من التباين في جودة القرارات. إضافة إلى عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (الذكاء الاستراتيجي، وجودة القرارات) تُعزى إلى (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي) بينما وُجدت فروق حول المتغيرين تبعاً لمكان العمل ولصالح الذين يعملون في قوى الأمن الداخلي.

دراسة أبو جزر (2018) بعنوان: دور تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحسين جودة اتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحسين جودة اتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير الاستبانة لجمع البيانات الضرورية، وكذلك تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الإشرافية بشركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة (مدير عام، مدير إدارة، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) والبالغ عددهم (295)، وتمّ استخدام المسح الشامل، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة

(277) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (93.89%)، واستُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كانت على النحو التالي: مستوى (جودة اتخاذ القرار) كان متوسطاً وبوزن نسبي (60.99%) . وقد أوضحت نتائج الدراسة بأنه توجد علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين (تكنوستراتيجية إدارة المعلومات وجودة اتخاذ القرار)، وبينت الدراسة ان أبعاد تكنوستراتيجية ادارة المعلومات (التخطيط الاستراتيجي، صناع المعرفة والدعم المالي) لها دور في جودة اتخاذ القرار، وقد تم استبعاد بعد (البنية التحتية لنظم المعلومات) لأن دوره ضعيف، وقد فسرت نسبة (62.5%) من التغير في المتغير التابع. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول جودة اتخاذ القرار تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل) ماعدا الجنس فقد كانت الفروق حول جودة اتخاذ القرار لصالح الإناث.

دراسة أبو حميد (2017) بعنوان: "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات في جامعة الأقصى بغزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وصمم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، مستخدماً أسلوب الحصر الشامل من مجتمع الدراسة، والمتمثل في جميع القيادات الإدارية في الوظائف الاشرافية بجامعة الأقصى بغزة (الأكاديميين، الإداريين) من نواب رئيس الجامعة ومساعديه، وعمداء الأقسام الأكاديمية والإدارية ورؤسائها. ومدراء الدوائر الإدارية، والبالغ عددهم (185) موظفاً، حيث وزع الباحث الاستبانة على مجتمع الدراسة كافة، وقد تم استرداد (166) استبانة بنسبة (89.7%).

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود متوسطة ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال أبعاد جودة حياة العمل ككل في جامعة الأقصى بغزة، بوزن نسبي (57.33%). وجود موافقة متوسطة على مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة بوزن نسبي (58.33%). وجود علاقة طردية بين أبعاد جودة حياة العمل، وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. وجود تأثير إيجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. وتبين عدم وجود اختلافات بين آراء المجتمع حول القرارات الإدارية تعزى للعمر وسنوات الخدمة، بينما تبين وجود فروق تبعاً للمسمى الوظيفي لنائب ومساعد رئيس قسم، وكذلك وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة شهادة الدكتوراه.

دراسة عبد العال (2017) بعنوان: "إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الأزمات و أثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الوزارتين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية ، والذي يبلغ عددهم (116) موظفاً، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل؛ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة كما استخدمت الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث تم توزيع (116) استبانة على المبحوثين (مجتمع الدراسة)، وتم استرداد (94) استبانة أي بنسبة (81.03%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: موافقة من المبحوثين على وجود مستوى بدرجة متوسطة لجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية حيث بلغ الوزن النسبي (62.42%)، وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراحل إدارة الامتات وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية تبعا للمتغيرات التالية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

2.3.4.2 الدراسات العربية

دراسة محسن (2019) بعنوان: إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين.

هدفت الدراسة التعرف على مستوى اتخاذ القرار لعمداء الكليات من وجهة التدريسيين في الجامعة المستنصرية والكشف عن العلاقة بين إدارة الأزمات واتخاذ القرار الفعال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من التدريسيين بكليات الجامعة لعام 2017-2018 والبالغ عددهم (4941). وتم توزيع الاستبانة على (370) من العاملين تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى يتمتع عمداء كليات الجامعة بمستوى موافقة متوسطة من اتخاذ القرار حيث بلغ (60.63%)، ونوجد علاقة موجبة دالة إحصائية بين متغيرات الدراسة التابع والمستقل.

دراسة سويدات والشيوخ (2017) بعنوان: "أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين التي بلغ عددها (28) شركة وبلغ عدد العاملين بمستوى الإدارة العليا بمسمى وظيفي (مدير عام، مساعد/نائب مدير عام، مدير دائرة رئيسية، رئيس قسم، رئيس شعبة/ فرع) وعددهم (429) عاملاً، وتم أخذ عينة طبقية ميسرة مقدارها (218). وتم التواصل مع (24) شركة وتوزيع (270) استبانة على العاملين في هذه الشركات من مستوى الإدارة العليا والوسطى واسترجع منها (212) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع لتوافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة في شركات التأمين العاملة في الأردن. وجود مستوى مرتفع بوزن نسبي (83.4%) لفاعلية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة بالأردن. وجود علاقة موجبة بين إجمالي التفكير الإبداعي، كذلك أبعاده والمتغير التابع فاعلية عملية اتخاذ القرارات بالشركات المبحوثة. كما وتبين وجود أثر لأبعاد التفكير الإبداعي كل على حدة في فاعلية اتخاذ القرارات وفسرت ما متوسطة (47%) من التباين في فاعلية القرارات، ووضحت النتائج أنه لا يوجد فروق حول فاعلية اتخاذ القرارات تعزى للعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي، بينما وجدت فروق تبعاً للجنس ولصالح الذكور.

دراسة غنية وخديجة (2016) بعنوان: دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات دراسة حالة لعينة من البنوك العاملة في الجزائر.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليل لتحقيق أهداف الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في الجزائر وعددها (21)، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من المديرين والموظفين الموجودين بمختلف المستويات الإدارية في البنوك عينة الدراسة من خلال (30) فرعاً بنكيًا من التي أبدت استعداد للتجاوب مع الباحثين. وتم توزيع 4 استبانات على كل فرع بواقع (120) استبانة، واسترداد (79) صالحة لغايات للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من بينها أن مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات متوسطة بوزن نسبي (67.8%)، وتبين ان إجمالي تكامل نظام المعلومات يؤثر في عملية اتخاذ القرارات

ويفسر (50%) من الاختلاف في المتغير التابع، كما وأظهرت النتائج أن نظم المعلومات كأحد الأبعاد ليس لها تأثير في عملية اتخاذ القرار، بينما العوامل التكنولوجية لها تأثير ايجابي وكفاءة الموارد البشرية لها تأثير سلبي في فعالية عملية اتخاذ القرارات.

3.3.4.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Ghasemaghaei, 2019) بعنوان " هل يستخدم تحليل البيانات لتحسين جودة اتخاذ القرار في الشركات؟ دور تبادل المعرفة والكفاءة تحليل البيانات.

"Does data analytics use improve firm decision making quality? The role of knowledge sharing and data analytics competency"

هدفت الدراسة الى معرفة هل يلعب تبادل المعرفة دورًا وسيطًا في تأثير استخدام تحليل البيانات على جودة قرارات الشركة، كما هدفت الى معرف دور كفاءة تحليل البيانات في تحسين جودة قرارات الشركة من خلال زيادة تبادل المعرفة. وقد تم استخدام الاستبانة كإداة لجمع المعلومات حيث جمع البيانات من مدراء في الفئات المتوسطة والعليا في 133 شركة من شركات الولايات المتحدة الامريكية. وقد خلصت الدراسة الى وجود تأثير لتحليل البيانات على جودة اتخاذ قرارات الشركة وذلك من خلال تبادل كامل للمعرفة في الشركة، كما ان لا يوجد تأثير لتبادل المعرفة على جودة اتخاذ القرارات في الشركة، والكفاءة تحليل البيانات لا يعمل وعدل لتأثير تحليل البيانات استخدامها في تبادل المعرفة. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات جاء فيها: بضرورة توفير الموارد الخاصة للحصول على أفضل تحليل للبيانات، وضع خطة تطبيقه للاستفادة من تحليل البيانات وفي تحسين جودة اتخاذ القرار بالشرك.

دراسة (Munjuri, 2018) بعنوان: جودة القرارات لدى رأس المال البشري وأداء البنوك التجارية وشركات التأمين في دولة كينيا.

Human Capital, quality of decisions and performance of commercial banks and insurance firms in Kenya

هدفت الدراسة إلى تحديد إذا كان لرأس المال البشري تأثير في أداء المؤسسات والبنوك التجارية بدولة كينيا عبر الوسيط "جودة القرارات، ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (88) مؤسسة وبنك تجاري في كينيا وتم اختيار (54) بنك كعينة للدراسة.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على جودة القرار عند مستوى (0.482)، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة القرارات على مستوى أداء المنظمة بنسبة ارتباطية (0.738). تتحسن جودة القرارات تبعاً للخلفية المعرفية والمهارات والكفاءة لدى متخذي القرارات. يجب على المنظمات تحسين جودة القرار الاستراتيجي عبر توفير البدائل، والتقييم المتزن، وفهم البيئة المحيطة.

دراسة **Arai (2015)** بعنوان: "تحسين إطار صنع القرار الإداري- دراسة حالة منظمة الخدمات المالية".

"Improved Managerial decision making frame-Case: A Financial Services Organization".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات الحالية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد العوامل الرئيسية التي من شأنها تحسين الكفاءة واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. استخدم الباحث منهج البحث الاستقرائي (الانتقال من ملاحظة محددة إلى تعميم أوسع ونظريات) حيث حدد البيانات المطلوبة، وقام بجمعها وتحليلها، ثم حدد النظريات ذات الصلة التي تناسب البيانات التي تم جمعها مع أهداف الدراسة، وقد اعتمد الباحث على المقابلات كأداة لجمع البيانات حيث أجرى (21) مقابلة وجها لوجه على مرحلتين، على مجتمع الدراسة من القادة، والمديرين باستخدام المسح الشامل.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ضعف تمكين المديرين والقادة لاتخاذ القرارات والاجراءات فيما يتعلق ببعض القضايا، أيضا هناك توازن بين الحقائق المطلوبة، والبيانات من أجل الوصول إلى الكفاءة في الوقت المناسب.

دراسة **Olumoye (2013)** بعنوان: "أثر نظم المعلومات على إدارة صنع القرار في نظام قطاع التأمين النيجيري"

"Impact of Information System on Management Decision-Making in the Nigerian Insurance Sector".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية دور نظم المعلومات وأثرها في صنع القرار، حيث أن التطور الهائل في مجال الأعمال والتأمين الصناعي أدى إلى وجود عدد كبير من الموظفين الذين يعملون على صنع القرار، لذلك يجب وجود آلية لكي يكون القرار بكفاءة عالية، ووقت مناسب. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واتبع الباحث المسح الشامل على الإدارة العليا على خمس شركات تأمين لمعرفة العلاقة بين نظم المعلومات وكيفية استخدامها في صنع القرار، حيث وزع

الباحث عدد من الاستبانات على (80) من الذكور و(60) من الإناث كالتالي: (24) إدارة عليا، (47) إدارة متوسطة، (69) مدراء.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن نظم المعلومات ألغت النظم التقليدية. عملت نظم المعلومات على إزالة القصور الموجودة في عملية نظام التأمين. حلت نظم المعلومات مشكلة الموقع والمكان لشركات التأمين.

4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاختلاف والتشابه:

1- من حيث منهج الدراسة:

فقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي سواء كانت متعلقة بالتوجه الاستراتيجي أو بفعالية اتخاذ القرارات أو الأبعاد الخاصة بهم مثل: دراسة (العفيفي، 2020)، (قديمات، 2019م)، ودراسة (انشاصي، 2019م)، ودراسة (العصار، 2018م)، ودراسة (غنام، 2017م)، ودراسة (ريان، 2017م)، ودراسة (حسن، 2020)، ودراسة (جندب، 2020)، ودراسة (العبد اللات، 2019م)، ودراسة (عبد الرزاق وآخرون، 2019م)، ودراسة (Acar & Ozsahin, 2018) بينما استخدمت دراسة (Arai, 2015) المنهج الاستقرائي.

2- من حيث الأداة:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة (قديمات، 2019م)، ودراسة (انشاصي، 2019م)، ودراسة (العصار، 2018م)، ودراسة (غنام، 2017م)، ودراسة (ريان، 2017م)، ودراسة (حسن، 2020)، ودراسة (جندب، 2020)، ودراسة (العبد اللات، 2019م)، ودراسة (عبد الرزاق وآخرون، 2019م)، والمقابلات في دراسة (Arai, 2015).

من حيث المجتمع والعينة:

تنوعت الدراسات في اختيار العينة منهم من اختار الشركات التجارية الكبرى مثل دراسة (قديمات ، 2019م)، بينما استخدمت دراسة (انشاصي، 2019م) موظفي الجمعيات النسوية، واستخدمت دراسة (العصار، 2019م) الوظائف الاشرافية في وزارة التربية والتعليم العالي، بينما استهدفت دراسة (غنام، 2017م) شركات صناعة الأغذية العاملة في قطاع غزة، واستهدفت دراسة (ريان، 2017م) مديري

مدارس الثانوية الحكومية، ومنهم من اختار الهيئة العامة للضرائب مثل دراسة (حسن، 2020م)، بينما استهدفت دراسة (جندب، 2020م) شركات صناعة الأدوية في اليمن، ومنهم من اختار البنوك التجارية مثل دراسة (العبد اللات، 2019م)، بينما استخدمت دراسة (عبد الرزاق وآخرون، 2019م) وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

3- من حيث متغيرات الدراسة:

تنوعت متغيرات الدراسات السابقة مثل: الجنس، الدراسة الأكاديمية، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ونوعه.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية بما يلي:

- 1- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أبعاد التوجه الاستراتيجي.
- 2- توضيح مشكلة الدراسة بشكل واضح وبيان أهمية وأهداف الدراسة.
- 3- اختيار نوع منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- 4- تحديد متغيرات المناسبة للدراسة.
- 5- إثراء الجانب النظري من الدراسة.
- 6- تحديد الفجوة البحثية بشكل واضح وجلي.
- 7- بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة.
- 8- اختيار مجتمع البحث.
- 9- الاستعانة بالمراجع الواردة في الدراسات السابقة مما يسهل على الباحث العثور عليها.
- 10- عرض النتائج، ومناقشتها، والتعقيب عليها، وربطها بالدراسات السابقة.

من خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع التوجهات الاستراتيجية، وفعالية القرارات الإدارية يمكن استخلاص ما يلي:

- 1- توصلت بعض نتائج الدراسات المحلية والعربية والأجنبية إلى أهمية تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

2- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تعزيز دراسته الحالية، حيث تعرف على مجموعة من الجوانب المنهجية والأدوات العلمية المستخدمة فيها، والأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات.

ويعقب الباحث على الدراسات السابقة كالاتي:

أ- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية):

الدراسات المحلية: ربطت متغير التوجهات الاستراتيجية مع متغيرات مختلفة ومتعددة منها الخصائص الريادية، الثقة التنظيمية، التغيير التنظيمي، قيادة التغيير مثل (قديمات، 2019؛ انشاصي، 2019؛ العصار، 2019؛ غنام، 2017؛ ريان، 2017)، وقد تناولت بالدراسة بيئات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية المتمثلة بديوان الموظفين العام حيث تناولت الشركات، الجمعيات الخيرية، وزارة التربية والتعليم العالي، صناعات الاغذية، والمدارس. كما ركزت على دراسة الأثر واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات واستخدمت أسلوب المعاينة مثل العينة العنقودية والعشوائية البسيطة ومنها استخدم أسلوب الحصر الشامل وأغلبها تناول الفئة الإشرافية في المنظمات محل الدراسة والبحث باستثناء دراسة (انشاصي، 2019) التي درست جميع العاملين.

الدراسات العربية: تناولت متغير التوجهات الاستراتيجية وعلاقته بمتغيرات مختلفة منها التفوق التنظيمي، تطوير المنتجات والأداء التسويقي، إدارة الازمات، الثقافة التنظيمية مثل (حسن، 2020؛ جندب، 2020؛ العبد اللات والشورة، 2019؛ عبد الرازق وآخرون، 2019)، بينما دراسة (نجم، 2018) الوحيدة التي تناولت المتغيرين مجتمعين كما في الدراسة الحالية ولكنها طبقت في شركات الاتصالات وفي مكان مختلف وهو سوريا. كما ركزت الدراسات السابقة العربية على دراسة الأثر، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات واستخدمت أسلوب المعاينة وأغلبها تناول الفئة الاشرافية باستثناء دراسة (الضلاعين، 2017) التي درست جميع العاملين. واختلفت بيئة التطبيق عن الدراسة الحالية حيث تناولت البنوك والشركات. كما وان دراسة (العبد اللات والشورة، 2019) أدخلت المتغير الوسيط (الذكاء المنظمي) في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

الدراسات الاجنبية: تناولت التوجهات الاستراتيجية مع الابتكار التنظيمي والاداء المؤسسي، والثقافة التنظيمية مثل (Acar & Ozsahin,2018; Rodrigues & Fierro,2018; Pospiech & (2016; Szymaniecmllica,2016; Fraczkiewics,2016)، كما ركزت هذه الدراسات على دراسة العلاقة بين المتغيرات، والاستبانة لجمع البيانات اللازمة واستخدمت أسلوب المعاينة وأغلبها تناول البنوك والشركات، وتمت في دول مثل تركيا، جزر الكناري، بولندا. وتناولت ابعاد للتوجهات الاستراتيجية مختلفة عن الأبعاد للدراسة الحالية حيث ركزت في أغلبها على استراتيجيات Miles & Snow's (1978).

ب-الدراسات التي تناولت المتغير التابع (فعالية اتخاذ القرارات):

الدراسات المحلية: ربطت هذه الدراسات فعالية اتخاذ القرارات مع متغيرات مختلفة هي الجودة الحياة الوظيفية الريادية، عمليات إدارة المعرفة، الذكاء الاستراتيجي، تكنواستراتيجية المعلومات إدارة الازمات مثل (العفيفي،2020; أبو حميد،2017; الشنطي وسعدة، 2019; السرسك،2020; أبو جزر،2018)، وقد تناولت بالدراسة بيانات مختلفة منها ما تشابه جزئياً مع بيئة الدراسة الحالية المتمثلة بديوان الموظفين مثل الوزارات ووزارة الشؤون الاجتماعية وهي (الشنطي وسعدة،2019; والسرسك،2020)، ومنها في بيئات مختلفة كشركة الكهرباء والشركات الصناعية والتجارية والجامعات. وتشابهت مع الدراسة الحالية كونها ركزت على دراسة الأثر واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وتنوعت فيما بينها فمنها ما استخدم أسلوب المعاينة واخرى استخدم أسلوب الحصر الشامل كما بالدراسة الحالية. وتناولت معظم الدراسات الفئة الاشرافية والمديرين في المستويات العليا والوسطى ما عدا دراسة (أبو حميد،2017) والتي تشابهت مع الدراسة الحالية التي تناولت جميع العاملين.

الدراسات العربية: تناولت هذه الدراسات متغير فعالية اتخاذ القرارات ومتغيرات مختلفة منها إدارة الأزمات، التفكير الإبداعي، ونظم المعلومات (محسن،2019; سويدات والشيخ،2017; غنية وخديجة،2016)، وركزت الدراسات السابقة العربية المتعلقة بهذا المتغير على دراسة الأثر، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات واستخدمت أسلوب المعاينة وخاصة العشوائية التطبيقية والميسرة، وتناول واحدة منها الأكاديميين، بينما باقي الدراسات المدراء من الغدارة العليا أو الوسطى.

الدراسات الأجنبية: ربطت هذه الدراسات بين فعالية اتخاذ القرارات ومتغيرات منها تحليل البيانات، الاداء التنظيمي، نظم المعلومات مثل (Munjuri, 2018; Chasemaghahi, 2019; Oyumoye, 2013)، بينما ركزت دراسة (Arai, 2015) على دراسة الواقع دون ربطه بمتغيرات اخرى وتناولت دراسة (Chasemaghahi, 2019) المتغير الوسيط في العلاقة. واعتمدت جميعها على دراسة الدور والأثر باستثناء دراسة (Arai, 2015)، كما واستخدمت أسلوب الحصر الشامل وكذلك بعضها استخدم أسلوب المعاينة وطبقت على الشركات والقطاعات الخاصة بعكس الدراسة الحالية التي طبقت على أحد مؤسسات القطاع الحكومي.

5.4.2 الفجوة البحثية:

بعد استعراض الباحث للدراسات السابقة المختلفة توصل إلى تحديد الفجوة البحثية.

جدول (3.2): " يوضح الفجوة البحثية"

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
تم التركيز على دراسة العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية فعالية صناعة القرارات بديوان الموظفين العام وتحقيق مجموعة من الاهداف منها مستوى التوجهات الاستراتيجية ودرجة فعالية اتخاذ القرارات، واختبار العلاقة والاثار والفروق.	لا يوجد دراسات محلية على حد علم الباحث تناولت العلاقة بين المتغيرين مجتمعين باستثناء دراسة (نجم،2018) والتي طبقت على شركة الاتصالات سوريا. وتناولت أبعاد للتوجه مختلفة عن الأبعاد التي اعتمدها الدراسة الحالية.	ركزت بعض الدراسات على المتغير المستقل وعلاقته ببعض المتغيرات منها الخصائص الريادية (قديمات ، 2019; غنام، 2017)، الثقة التنظيمية (انشاصي، 2019) و التغيير التنظيمي (العصار ، 2019; ريان، 2017)، التفوق التنظيمي (حسن، 2020)، تطوير المنتجات والأداء التسويقي (جندب، 2020)، إدارة الازمات والذكاء التنظيمي (العبد اللات، 2018)، الثقافة التنظيمية (عبد الرزاق وآخرون، 2019)، الأداء الاستراتيجي (الضالعين، 2017)، الابتكار التنظيمي والاداء المؤسسي (Acar & Ozsahin, 2018; Rodriguez & Fierro,2018)
		ركزت بعض الدراسات على المتغير التابع وعلاقة بمتغيرات أخرى منها: جودة الحياة الوظيفية (العفيفي، 2020)، إدارة المعرفة (الشنطي وسعدة، 2020)، الذكاء الاستراتيجي (السرسل، 2020) وتكنولوجيا استراتيجية ادارة المعلومات (أبو جزر، 2018) ، جودة حياة العمل (أبو حميد، 2017)، إدارة الازمات (عبد العال، 2017; محسن، 2019)، التفكير الاستراتيجي

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
		(ولي وآخرون،2018؛ سويدات والشيخ،2017)، نظم المعلومات (غنية وخديجة،2016؛ Olumoye,2013)، وجودة المعلومات (ديوب،2016)، تحليل البيانات وتبادل المعرفة (Ghasemaghaei,2019)، الاداء المؤسسي (Munjuri,2018)، بينما دراسة (Arai,2015) واقع تحسين صنع القرارات.
تناولت الدراسة الحالية تطبيق متغيرات الموضوع على العاملين في ديوان الموظفين العام في المحافظات الجنوبية.	تتوعت بيئة تطبيق الدراسات السابقة بين شركات وجامعات ووبنوك وبلديات ومدارس ووزارات ومنظمات ومؤسسات وجمعيات ومديريات وإدارات وأرياف ولجان، ولم تكن هناك دراسة على مؤسسة حكومية هي ديوان الموظفين العام باستثناء دراسة (عبد الرزاق وآخرون، 2019؛ العصار، 2019) فقط طبقت على وزارات التعليم العالي في فلسطين والعراق، ودراسة (السرسك،2020) على الداخلية الشق العسكري.	طبقت معظم الدراسات السابقة على بيئات متعددة مثل: شركات تجارية (ديوب،2016؛ غنام، 2017؛ قديمات، 2019) وجمعيات (انشاصي، 2019) ووزارات حكومية (عبد الرزاق وآخرون، 2019؛ العصار، 2019) و شركات نفط (جندب، 2020) ومدارس (ريان،2017) و بنوك تجارية (غنية وخديجة، 2016؛ العبد اللات، 2019؛ Munjuri,2018)، شركة الكهرباء (أبو جزر، 2018) والجامعات والكليات (عبد العال،2017)، شركات الاتصالات الخليوية (العفيفي،2020)، مديريات الخدمات الطبية العسكرية (الشنطي وأبو سعدة، 2020)، وزارة الداخلية والامن الوطني (السرسك،2020)، شركات تأمين (سويدات والشيخ،2017)، فنادق (Olumoye,2013)، منظمات الخدمات المالية (Arai,2015)

المصدر: (طور بواسطة الباحث، 2020م)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

2.3 مصادر الدراسة

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين العاملين في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة والبالغ عددهم 70 موظف. وقد قام الباحث باستخدام طريقة الحصر -المسح- الشامل لجميع العاملين، حيث تم استرداد 59 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 84.3%.

4.3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " التوجهات الاستراتيجية وأثرها في تحسين فعالية اتخاذ القرارات: دراسة حالة ديوان الموظفين العام في فلسطين " حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسة هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين.

القسم الثاني: وهو عبارة عن التوجهات الاستراتيجية، ويتكون من 27 فقرة، موزع على 4 مجالات وهي:

المجال الأول: الرؤية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: الرسالة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: القيم، ويتكون من (6) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن فعالية اتخاذ القرارات، ويتكون من (15) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (1.3).

جدول (1.3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	متوسطة	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

5.3 خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على " التوجهات الاستراتيجية وأثرها في تحسين فعالية اتخاذ القرارات: دراسة حالة ديوان الموظفين العام في فلسطين"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:-

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس - أبو ديس، والجامعات الفلسطينية من ذوي الاختصاص.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (1).

6.3 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن تقيس الاستبانة ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في إدارة الاعمال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول (2.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الرؤية "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يمتلك الديوان رؤية واضحة لما يرغب أن يكون عليه في المستقبل.	.702*	0.000
2.	تتصف رؤية الديوان التي أعمل به بالتماسك.	.744*	0.000
3.	تعكس رؤية الديوان بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي يسعى للوصول إليها.	.727*	0.000
4.	تركز رؤية الديوان على تحديد المقاييس الأساسية للنجاح.	.775*	0.000
5.	تستخدم الرؤية كمرشد وموجه لجميع الأعمال التي تقوم بها.	.685*	0.000
6.	تتبنى رؤية الديوان من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع	.732*	0.000
7.	تتسم رؤية الديوان بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل	.772*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (2.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرؤية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.3): نتائج الاتساق الداخلي- مجال " الرسالة "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتبنى رسالة الديوان من رؤيته الواضحة والمحددة .	.738*	0.000
2.	يمتلك الديوان تصوراً واضحاً عن الرسالة التي يؤديها.	.738*	0.000
3.	تُعتبر رسالة الديوان الإطار العام الذي ينبثق منه الأهداف.	.691*	0.000
4.	يقوم الديوان بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف المنشودة.	.771*	0.000
5.	تتسم رسالة الديوان التي أُعمل به بالدقة والوضوح.	.851*	0.000
6.	تتضمن رسالة الديوان أهم قيمه وميزاته.	.769*	0.000
7.	يشارك العاملون والمستويات الإدارية المختلفة في الديوان بصياغة رسالته.	.668*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرسالة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الاهداف الاستراتيجية "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تُستمد أهداف الديوان من الرؤية والرسالة التي يؤمن بها.	.723*	0.000
2.	يقوم الديوان بوضع الأهداف الرئيسية طويلة الأجل لتحديد النتائج المطلوب التوصل إليها .	.782*	0.000
3.	يتم تجزئة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف عامة على مستوى الأقسام والوحدات بداخله.	.756*	0.000
4.	يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية مرحلية لتحقيق على المستوى المتوسط والقصير.	.721*	0.000
5.	يشارك في صياغة أهداف الديوان كافة الأطراف المعنية والمسؤولة عن تنفيذها.	.677*	0.000
6.	تتلاءم الأهداف الاستراتيجية للديوان مع الفرص المتاحة أمامه.	.781*	0.000
7.	تتميز الأهداف الاستراتيجية بمواصفات SMART (محددة ،قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بزمن).	.755*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاهداف الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " القيم "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتسجم المنظومة القيمية للديوان مع المعايير الأخلاقية للمجتمع.	.724*	0.000
2.	تتضمن الخطة الاستراتيجية للديوان مجموعة من القيم والممارسات التي تحكم سلوك العاملين فيه.	.651*	0.000
3.	يلزم الديوان كافة العاملين بالمعايير الأخلاقية والقيم التي يتبناها.	.787*	0.000
4.	تعتبر المنظومة القيمية التي يتبناها الديوان المرتكز الرئيسي الذي تنطلق منه رؤيته.	.839*	0.000
5.	يتعامل الديوان بمصادقية وشفافية مع المتعاملين معه.	.774*	0.000
6.	يعتمد الديوان مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين به والمستفيدين.	.670*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيم " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " فعالية اتخاذ القرارات "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تُحقق القرارات المتخذة بالديوان الأهداف والنتائج المرجوة منها.	.537*	0.000
2.	يقوم الديوان بتقييم أثر القرارات التي يتخذها على جميع الأطراف.	.724*	0.000
3.	يستفيد الديوان من الخبرات والتجارب التي يمتلكها عند اتخاذ القرارات المهمة.	.800*	0.000
4.	تتسم القرارات التي يتخذها الديوان بالموضوعية.	.739*	0.000
5.	يقوم الديوان بدراسة جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل من بينها.	.744*	0.000
6.	يحدد الديوان المشكلات والقضايا التي يحتاج لاتخاذ قرار بشأنها بوضوح.	.699*	0.000
7.	يتم الأخذ بعين الاعتبار حالات المخاطرة وعدم التأكد عند اتخاذ القرارات بالديوان.	.728*	0.000
8.	يحرص الديوان على جمع المعلومات لضمان فعالية القرار المتخذ.	.725*	0.000
9.	يستخدم الديوان الأساليب الكمية والأنظمة المساعدة عند اتخاذ القرارات.	.705*	0.000
10.	يتصف الديوان بقدرته على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	.735*	0.000
11.	يتجنب الديوان عند اتخاذ القرارات تكرار الأخطاء المرتكبة في الماضي.	.735*	0.000
12.	يحرص الديوان على مشاركة العاملين به في عمليات صنع القرارات.	.752*	0.000
13.	يملك الديوان خطة محددة لمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عنه بدقة.	.782*	0.000
14.	يملك الديوان المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة من حوله.	.770*	0.000
15.	يعمل الديوان على مراجعة نتائج القرارات المتخذة ويقيم إيجابياتها وسلبياتها باستمرار.	.772*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فعالية اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه.

جدول (7.3): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.913*	الرؤية
0.000	.919*	الرسالة
0.000	.806*	الاهداف الاستراتيجية
0.000	.853*	القيم
0.000	.975*	التوجهات الاستراتيجية
0.000	.944*	فعالية اتخاذ القرارات

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (7.3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

7.3 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطى الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010: 97). وقد

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة بجدول (8.3).

جدول (8.3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.856	7	الرؤية
0.865	7	الرسالة
0.863	7	الاهداف الاستراتيجية
0.840	6	القيم
0.948	27	التوجهات الاستراتيجية
0.938	15	فعالية اتخاذ القرارات
0.969	42	جميع فقرات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (8.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.701-0.962)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.975)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (8.3). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

8.3 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9.3).

جدول (9.3): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.303	0.971	الرؤية
0.051	1.361	الرسالة
0.129	1.171	الاهداف الاستراتيجية
0.131	1.167	القيم
0.052	1.350	التوجهات الاستراتيجية
0.127	1.173	فعالية اتخاذ القرارات
0.053	1.348	جميع مجالات الاستبانة.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (9.3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف مجتمع الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الرابع

النتائج ومناقشتها

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل 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، وعرض الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS. V 21) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

1.4 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية

1.1.4 توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

جدول (1.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
55.9	33	ذكر
44.1	26	أنثى
100.0	59	المجموع

يتضح من جدول (1.4) أن ما نسبته 55.9% من مجتمع الدراسة ذكور، بينما 44.1% إناث. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى زيادة وعي الإدارة بالديوان على المساواة بين الجنسين في فرص التوظيف حيث أن شغل الوظائف يكون عبر الاعلان والمسابقة وبالتالي الاحتمالات متساوية والاختيار يعتمد على المعايير الموضوعية مثل الكفاءة والخبرة وليس النوع. وتختلف النتيجة نسبياً عن ما ورد بتقرير جهاز الإحصاء المركزي (2020) الذي يبين أن مشاركة الذكور من القوى العاملة تقارب 82% مقارنة 18% للإناث. ويرى الباحث أن بيئة العمل في الديوان إدارية وبالتالي تستطيع المرأة الفلسطينية العاملة مجاراتها مقارنة بالعمل في الأجهزة العسكرية والتي لا تتلاءم مع الطبيعة الفسيولوجية للمرأة أو مع الموروث الثقافي والقيم والعادات.

2.1.4 توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (2.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
3.40	2	دكتوراه
37.3	22	ماجستير
49.1	29	بكالوريوس
10.2	6	دبلوم فأقل
100.0	59	المجموع

يتضح من جدول (2.4) أن ما نسبته 3.4% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، 37.3% مؤهلهم العلمي ماجستير، 49.1% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 10.2% مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل. ويرى الباحث أن النسبة الأكبر كانوا من حملة الشهادة الجامعية الأولى حيث تعتبر هي المتطلب الأساسي لشغل الوظائف الاشرافية وكذلك لشغل معظم الوظائف التخصصية، بينما كان حملة الدراسات العليا بنسبة (40.7%) حيث لا تعتبر طبيعة العمل في الديوان ليست أكاديمية وإنما يوجد حرص من العاملين على تطوير ذواتهم وتنمية مهاراتهم واكتساب المعارف الحديثة والعلمية وكذلك الاستعداد لشغل مناصب إدارية أفضل في المستقبل خاصة ان العديد من الجامعات فتحت العديد من برامج الماجستير مما سهل للعاملين الالتحاق بها دون ترك العمل. ويعزو الباحث وجود

نسبة (10.2%) من حملة الدبلوم إذ أن يوجد عدد من الوظائف تتناسب هذه المؤهلات ومنها الفئة الرابعة والخامسة من المهنيين والحرفيين وأعمال السكرتارية والحراسة.

3.1.4 توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (3.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
10.2	6	مدير عام فأكثر
20.3	12	مدير دائرة
30.5	18	رئيس قسم
16.9	10	رئيس شعبة
22.0	13	أخرى
100.0	59	المجموع

يتضح من جدول (4.3) أن ما نسبته 10.2% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي مدير عام فأكثر، 20.3% مساهم الوظيفي مدير دائرة، 30.5% مساهم الوظيفي رئيس قسم، 16.9% مساهم الوظيفي رئيس شعبة، بينما 22.0% مساهم الوظيفي غير ذلك. ويعزو الباحث النتيجة إلى سلامة الهيكل التنظيمي لحد كبير والذي يقل فيه عدد العاملين كلما اتجهنا في الهرم الوظيفي إلى الأعلى ويتناسب مع مفهوم نطاق الإشراف حيث يتولى المدير العام مسئولية عدد من الدوائر وكذلك مدراء الدوائر يشرفون على الأقسام. بينما يتبين أن عدد العاملين بوظيفة رئيس شعبة أقل من عدد رؤساء الأقسام وربما يرجع ذلك لوجود شواغر في الهيكل التنظيمي للديوان أو لسياسة الترقيات الغير منضبطة أو استخدام هذه الترقيات كدافع وحافز للعاملين خاصة أنه لا يترتب فروق مالية بين مسمى وظيفة رئيس شعبة ورئيس قسم سوى بالعلوة الإشرافية.

4.1.4 توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (4.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
22.0	13	أقل من 5 سنوات
39.0	23	5- أقل من 10 سنوات
25.4	15	10- أقل من 15 سنة
13.6	8	15 سنة فأكثر
100.0	59	المجموع

يتضح من جدول (4.4) أن ما نسبته 22.0% من مجتمع الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات، 39.0% تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 5- أقل من 10 سنوات، 25.4% تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 10- أقل من 15 سنة، بينما 13.6% سنوات الخدمة لديهم 15 سنة فأكثر. ويتضح من الجدول أن ما نسبته (64.4) تتراوح سنوات الخدمة لديهم ما بين (5 لأقل من 15)، ويفسر الباحث النتيجة إلى أن غالبية العاملين بديوان الموظفين بالمحافظات الجنوبية التزموا بقرار الشرعية عند حدوث الانقسام عام (2007)، وبالتالي عمد الديوان إلى توظيف العديد من العاملين لسد الفراغ الموجود وبالتالي أغلب العاملين مضى على تعيينهم 14 عام منذ ذلك الحين. وفسر الباحث أن ما نسبته (22%) مدة خدمتهم أقل من خمس سنوات للتعيينات الجديدة التي تتم بين الحين والآخر وخاصة في الوظائف الشاغرة أو النوعية وهي نسبة ليست كبيرة بسبب ظروف الحصار والضائقة المالية التي يمر بها قطاع غزة بشكل عام، إن (13.6%) من العاملين مدة خدمتهم تزيد عن 15 سنة حيث استمر عدد من العاملين القدامى بالعمل بالديوان بعد 2007، كما أن الديوان محطة للتنقلات العاملين من الوزارت والدوائر الحكومية بحكم اختصاصاته وبالتالي قد يجلب بعض العاملين من ذوى الخبرات الطويلة للعمل بداخله.

2.4 المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5.4): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
موافق بدرجة قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
موافق بدرجة قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
موافق بدرجة متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
موافق بدرجة كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
موافق بدرجة كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي * 20 كون المقياس هو المقياس الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

3.4 تحليل فقرات الاستبانة:

1.3.4 تحليل فقرات " التوجهات الاستراتيجية "

1.1.3.4 تحليل فقرات مجال " الرؤية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (6.4).

جدول (6.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الرؤية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يمتلك الديوان رؤية واضحة لما يرغب أن يكون عليه في المستقبل.	3.69	0.88	73.90	6	كبيرة
2.	تتصف رؤية الديوان التي أعمل به بالتماسك.	3.64	0.92	72.88	7	كبيرة
3.	تعكس رؤية الديوان بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي يسعى للوصول إليها.	3.71	0.85	74.24	5	كبيرة
4.	تركز رؤية الديوان على تحديد المقاييس الأساسية للنجاح.	3.81	0.80	76.27	4	كبيرة
5.	تستخدم الرؤية كمرشد وموجه لجميع الأعمال التي تقوم بها.	4.02	0.86	80.34	2	كبيرة
6.	تتبنى رؤية الديوان من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع	3.97	0.89	79.32	3	كبيرة
7.	تتسم رؤية الديوان بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل	4.02	0.82	80.34	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	3.84	0.63	76.76		كبيرة

من جدول (6.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تتسم رؤية الديوان بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل " يساوي 4.02 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 80.34%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن إدارة الديوان تؤمن بضرورة بناء رؤيتها والتي تحدد مسارها المستقبلي وتسعى لتحقيق غايات منشود مبنية على أسس ومعايير

معتمدة يحقق بها التميز والريادة والانفراد في المدى الطويل، وفي نفس الوقت تعبر عن التفكير بجعلها واقعاً ملموساً مستندة إلى التحليل المتعمق للبيئة من حولها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تتصف رؤية الديوان التي أعمل به بالتماسك " يساوي 3.64 أي أن الوزن النسبي 72.88%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المُستقصى منهم على هذه الفقرة. وتفسر النتيجة بأن ديوان الموظفين العام يعتمد في بناء الرؤية الخاصة به على الكفاءات والعاملين المتخصصين، وهذا ينسجم مع ما أشار إليه الجدول (2.4) والذي بين أن نسبة حملة الدراسات العليا تقارب (42.5%)، أو الاستعانة بمجموعة الخبراء من خارجه والذي يتوفر لديهم وعي بضرورة تماسك الرؤية وانسجامها مع الرسالة والاهداف الاستراتيجية التي يسعى لتحقيقها والخطط التشغيلية والتكتيكية وفي ضوء الامكانيات الحالية والمتوقعة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الرؤية " يساوي 3.84 أي أن الوزن النسبي 76.76%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث النتيجة إلى امتلاك الديوان رؤية هادفة تستشرف المستقبل تتميز بالوضوح ويتفهمها جميع العاملين وتتصف بالتماسك والتناغم مع مراحل التخطيط الاستراتيجي. وتعتبر الرؤية للديوان مرشد عام لتأدية جميع الانشطة وتنفيذها وبوصلة تحدد الطريق وتوضح المسار الذي يسلكه الديوان عبر عدد من السنوات اللاحقة، تستند إلى المعايير الاخلاقية والقيم الايجابية ومنها الشفافية والمساواة والتطوير الدائم وتتناسب مع قيم العمل الحكومي وقيم المجتمع ويعزز ذلك حرص الديوان على تثبيت الصورة الذهنية بشكل إيجابي عنه لدى فئات المجتمع والأطراف المختلفة التي تتعامل معه وتتلقى خدماته. إضافة إلى أن الديوان يسعى من خلال رؤيته إلى ألا تكون درب في الخيال ولذلك يحدد مدى التقدم في تحقيقها عبر قياس معايير النجاح الحاكمة والمؤشرات التي تفي بهذا الغرض.

- وتتفق نتائج الدراسة الحالية لهذا المحور (الرؤية) مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها دراسة (انشاصي،2019)، ودراسة (العصار،2019) ودراسة (الضلاعين،2017) ويفسر الباحث الاتفاق بأن جميع المنظمات تعي أهمية وضع رؤية لها باعتبارها المظلة والبوصلة التي تهتدي بها عند تنفيذ توجهاتها وانشطتها وخدماتها.

2.1.3.4 تحليل فقرات مجال " الرسالة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (7.4).

جدول (7.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الرسالة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتبنى رسالة الديوان من رؤيته الواضحة والمحددة .	3.86	0.82	77.29	5	كبيرة
2.	يمتلك الديوان تصورًا واضحًا عن الرسالة التي يؤديها.	3.85	0.81	76.95	6	كبيرة
3.	تُعتبر رسالة الديوان الإطار العام الذي ينبثق منه الأهداف.	3.97	0.83	79.32	1	كبيرة
4.	يقوم الديوان بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف المنشودة.	3.90	0.92	77.97	3	كبيرة
5.	تتسم رسالة الديوان التي أعمل به بالدقة والوضوح.	3.97	0.87	79.32	2	كبيرة
6.	تتضمن رسالة الديوان أهم قيمه وميزاته.	3.88	0.91	77.63	4	كبيرة
7.	يشارك العاملون والمستويات الإدارية المختلفة في الديوان بصياغة رسالته.	3.83	1.04	76.61	7	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	3.89	0.66	77.87		كبيرة

من جدول (7.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تُعتبر رسالة الديوان الإطار العام الذي ينبثق منه الأهداف " يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 79.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة. ويمكن تفسير ذلك بأن الرسالة التي تم صياغتها وبعد مراجعتها فقد احتوت على العناصر الأساسية المهمة ومنها التعبير عن فلسفة الديوان وما ترغب ان تكون عليه بصورة شاملة وواقعية مع وجود نوع من التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها، ووجود انسجام الاستراتيجيات والسياسات مع الأهداف، على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدة الأعمال والتوصيف الفعال والدقيق لكيفية تحقيق الديوان لأهدافه المنشودة عبر الأعمال التي يؤديها.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يشارك العاملون والمستويات الإدارية المختلفة في الديوان بصياغة رسالته " يساوي 3.83 أي أن الوزن النسبي 76.61%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين على هذه الفقرة. وتعزى النتيجة إلى اهتمام إدارة الديوان بمشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في صياغة رسالته والسماع لمقترحاتهم وآراءهم والتي تعبر عن الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها وبالتالي دمجها بعد دراستها والتعبير عنها في رسالة واضحة يتفهمها العاملون ويعرفون الأدوار المنوطة بكل منهم كوحدات إدارية وكأفراد لتحقيقها بالشكل الأمثل.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الرسالة " يساوي 3.89 أي أن الوزن النسبي 77.87%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال. وكتفسير لنتيجة المحور (الرسالة) إلى وجود رسالة لديوان الموظفين العام تعبر عن فلسفته والإطار العام والشامل لطبيعة الأعمال والادوار التي يقوم بها ولوضوحها ودقتها في التعبير عن كيفية تحقيق أهدافها تحتويه حيث تأخذ بالاعتبار طبيعة البيئتين الخارجية والداخلية التي يعمل فيهما الديوان حالياً، وما يتوقعه مستقبلاً، وذلك لزيادة قدرته على التكيف مع تلك الظروف لتتوافق معها أو لتتفوق عليها. ويعود لان رسالة الديوان تتميز بقدر من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها، سواء بين الأنشطة والأقسام أم على مستوى المنظمة وبعض الوحدات الحكومية ذات العلاقة، وقدرتها على تحقيق أهداف الأطراف من ذوى المصلحة من المتعاملين والعاملين مع الديوان، وفي نفس الوقت تحقق قدر عال من المسؤولية الاجتماعية. إن الرسالة التي يمتلكها الديوان القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، عبر تحقيق مراكز متقدمة من حيث الخدمات المقدمة مقارنة بالأجهزة الحكومية الأخرى.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية لمحور (الرسالة) مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها دراسة (انشاصي،2019)، ودراسة (العصار،2019)، ودراسة (الضلاعين،2017) والتي بينت مستوى مرتفع لمستوى الرسالة، ويعزو الباحث الاتفاق لحرص المنظمات أي كان نشاطها على صياغة رسالة تبين عملها وطبيعة زبائنها ومرتكزاتها والتكنولوجيا المستخدمة في انجاز خدماتها أو منتجاتها لتكون واضحة أمام جميع أطراف المصلحة وأفراد المجتمع.

3.1.3.4 تحليل فقرات مجال " الاهداف الاستراتيجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (8.4).

جدول (8.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات
مجال " الاهداف الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تُستمد أهداف الديوان من الرؤية والرسالة التي يؤمن بها.	3.71	0.75	74.14	7	كبيرة
2.	يقوم الديوان بوضع الأهداف الرئيسية طويلة الأجل لتحديد النتائج المطلوب التوصل إليها .	3.78	0.86	75.52	5	كبيرة
3.	يتم تجزئة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف عامة على مستوى الأقسام والوحدات بداخله.	3.91	0.94	78.28	2	كبيرة
4.	يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية مرحلية لتحقيق على المستوى المتوسط والقصير.	4.00	0.86	80.00	1	كبيرة
5.	يشارك في صياغة أهداف الديوان كافة الأطراف المعنية والمسؤولة عن تنفيذها.	3.83	0.88	76.55	4	كبيرة
6.	تتلاءم الأهداف الاستراتيجية للديوان مع الفرص المتاحة أمامه.	3.72	0.93	74.48	6	كبيرة
7.	تتميز الأهداف الاستراتيجية بمواصفات SMART (محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بزمن).	3.88	0.88	77.59	3	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	3.83	0.65	76.65		كبيرة

من جدول (8.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية مرحلية لتحقيق على المستوى المتوسط والقصير " يساوي 4.00 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 80.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة. ويعود السبب في هذه النتيجة إلى أن الأهداف التشغيلية أكثر تفصيلاً يعمل الديوان من خلالها وضعها إلى تحديد كيفية توزيع الموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق الأهداف العامة، والتي تساعد على الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية . ويعمل الديوان عبر خطته الاستراتيجية إلى تحديد أهداف عامة غير خاضعة للتفاصيل يتم تحديد الهدف والمدة المقررة للوصول للهدف، ومن ثم تحويله (الهدف العام) إلى أهداف فرعية يكتب بكل تفاصيله من حيث المدة وطريقة التنفيذ ومن سينفذ وكيف سيتم قياس التنفيذ وتقييمه وغيرها من المعلومات التفصيلية التي تترجم وتتيح له تحقيق الأهداف العامة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تُستمد أهداف الديوان من الرؤية والرسالة التي يؤمن بها " يساوي 3.71 أي أن الوزن النسبي 74.14%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة. وهذا يؤكد قدرة وفهم العاملين باللجنة العليا لوضع الخطة الاستراتيجية لمراحل إعداد الخطة الاستراتيجية. ويمكن تفسير ذلك بأن الديوان وبعد التأسيس للرؤية ومساره المستقبلي يعمل على تحويل تلك الرؤية إلى خطوات تنفيذية تبدأ بتحويل الرؤية إلى مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى الوصول إليها ليحقق التناغم والتكامل بين الرؤية العامة والرسالة والأهداف التي يريد تحقيقها والتي استندت لتحليل للبيئة التي يعمل بها.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الأهداف الاستراتيجية" يساوي 3.83 أي أن الوزن النسبي 76.65%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال. وتُفسر النتيجة بأن الديوان يبني أهدافه وفي جميع المستويات الإدارية بأنواعها المختلفة قصيرة ومتوسطة وبعيدة الاجل، وبصياغة ذكية يتوفر فيها قابلية التحقيق، ومحددة بدقة، وواقعية يمكن تحقيقها وإنجازها ويرتبط كل هدف منها بأوقات معينة، ويسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في وضعها لزيادة الاحساس لديهم بالمسئولية المشتركة وزيادة دافعيتهم لتحقيقها كونهم جزء أساس وأصحاب قرار عند وضعها، وتعبر عن اهداف أصغر تخص الوحدات والدوائر التي يعملون بها. إن الأهداف الموضوعية تلائم الظروف والإمكانات المحيطة وتراعي نقاط التميز التي يمتلكها الديوان

والعاملين فيه لتعبر هذه الاهداف عن المناطق التي يستطيع الديوان التفوق فيها واستغلال الفرص المتاحة امامه وتتجنب العوائق التي تحول دون جعلها واقع. وتتفق نتائج الدراسة الحالية لهذا المحور مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (انثاصي،2019)، ودراسة (العصار،2019) حيث أصبحت هناك مفاهيم الحكم الرشيد وتحاول جميع المنظمات تبنيها والعمل وفق مقتضياتها والتي تنص على ضرورة وجود مجموعة من المعايير او القيم والتي تشترك بها معظم المنظمات. وتختلف جزئياً من دراسة (الضلاعين،2017) والتي بينت مستوى متوسط لهذا لبعد.

4.1.3.4 تحليل فقرات مجال " القيم "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (9.4).

جدول (9.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات
مجال " القيم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتسجم المنظومة القيمية للديوان مع المعايير الأخلاقية للمجتمع.	3.84	0.83	76.90	6	كبيرة
2.	تتضمن الخطة الاستراتيجية للديوان مجموعة من القيم والممارسات التي تحكم سلوك العاملين فيه.	3.93	0.67	78.62	3	كبيرة
3.	يلزم الديوان كافة العاملين بالمعايير الأخلاقية والقيم التي يتبناها.	3.91	0.76	78.28	4	كبيرة
4.	تعتبر المنظومة القيمية التي يتبناها الديوان المرتكز الرئيسي الذي تنطلق منه رؤيته.	3.89	0.90	77.89	5	كبيرة
5.	يتعامل الديوان بمصادقية وشفافية مع المتعاملين معه.	4.07	0.95	81.38	1	كبيرة
6.	يعتمد الديوان مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين به والمستفيدين.	3.98	0.76	79.66	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	3.94	0.61	78.80		كبيرة

من جدول (9.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتعامل الديوان بمصادقية وشفافية مع المتعاملين معه " يساوي 4.07 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 81.38%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين على هذه الفقرة. وتعزى النتيجة لانتشار مبادئ الحوكمة ومفاهيمها ومعاييرها في العمل الحكومي والتي تشدد على ضرورة تبني المصادقية بوضوح وإعلانها للجمهور والمعنيين بأقصى

درجات الشفافية حيث طبيعة عمل الديوان مرتبطة بالتعيين في الجهاز الحكومي عبر اجراءات واضحة والترقيات والتي ترتبط بالعوامل المعنوية والمالية للعاملين وإتاحة فرص التدريب والابتعاث وغيرها من الانشطة ولذلك فإن بعض القيم التي يقوم عليها الديوان هي المصداقية والشفافية، إن وجود اجهزة رقابية تراقب عمل الديوان تجعله حريص على الالتزام بتلك القيم والتزامًا بتعاليم الدين الإسلامي الذي يرفض الغموض والرشوة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتسجم المنظومة القيمية للديوان مع المعايير الأخلاقية للمجتمع " يساوي 3.84 أي أن الوزن النسبي 76.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ان الديوان وكأحد المؤسسات المهمة في فلسطين يسعى للتركيز على صورة ايجابية بين أفراد المجتمع عن أداءه وعن نفسه بالالتزام بالمعايير الأخلاقية وتبنيها والتي توائم قيم المجتمع التي يعمل فيه حتى يحظى بالقبول والدعم منهم، ولذلك أنجز الديوان مدونة خاصة بالوظائف الحكومية المدنية هي مدونة السلوك الأخلاقي والتي تبين السلوكيات المرغوبة والمرفوضة لديه ولدى المجتمع التي يعمل فيه وعليها يبنى العقاب والثواب.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " القيم " يساوي 3.94 أي أن الوزن النسبي 78.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال. ويمكن تفسير النتيجة بان الديوان يحرص ويقدر معقول على تعزيز قيم العدالة والانصاف والمساواة بين جميع المتعاملين معه والمستفيدين من خدماته وحفظ حقوقهم دون ظلم يقع عليهم، ويمتلك رؤية ورسالة توضح المعايير التي يحرصها في نفوس العاملين به ويوضح عبر اللوائح القانونية السلوكيات المرغوبة والسلبية المرفوضة ويحاسب عليها، ويلزم العاملين بالعمل وفق مقتضاها، وتعتبر هذه المعايير والقيم بمثابة القواعد الرئيسة التي ينبثق منها وتستند إليها جميع الأنشطة التي يقوم بها والخدمات التي يقدمها. وعلى سبيل المثال لقد أصدر الديوان وحرص على توظيف (5%) من العاملين من ذوي الهمم العالية في تعبير واضح منه على مشاركة فئات المجتمع والانصهار معه والتفكير في مشكلاته. وتتفق نتائج الدراسة الحالية لهذا المحور مع دراسة (انشاصي، 2019)، ودراسة (العصار، 2019) ودراسة (الضلاعين، 2017) والتي بينت مستوى مرتفع لواقع التوجه الاستراتيجي.

5.1.3.4 تحليل جميع فقرات التوجهات الاستراتيجية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (10.4).

جدول (10.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات " التوجهات الاستراتيجية "

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
الرؤية	3.84	0.63	76.76	3	كبيرة
الرسالة	3.89	0.66	77.87	2	كبيرة
الاهداف الاستراتيجية	3.83	0.65	76.65	4	كبيرة
القيم	3.94	0.61	78.80	1	كبيرة
جميع فقرات "التوجهات الاستراتيجية "	3.87	0.56	77.40		كبيرة

من جدول (10.4) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات التوجهات الاستراتيجية يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل جانب المبحوثين على فقرات التوجهات الاستراتيجية بشكل عام. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن الديوان أسس من خلاله خطته الاستراتيجية لتعزيز مجموعة من القيم النبيلة وهي الشفافية والنزاهة، والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، وقيمة الانتماء وزيادة الابداع والابتكار والعمل الجماعي والتميز والتحفيز والتقدير والتي تجعل العاملين يلتفون حولها ويلتزمون بها لتشكل ثقافة تنظيمية في الديوان يتوافق عليها جميع العاملين. ويرى الباحث أن التوجهات الاستراتيجية تجعل الديوان على جاهزية لأخذ زمام المبادرة والمبادأة، بدلاً من أن يكون في حالة من مجرد رد الفعل في تشكيل مستقبله. إن رؤية الديوان سعت لبناء نموذج ريادي ومتميز في إدارة وتنمية الموارد البشرية للقطاع الحكومي في فلسطين ومثلت الرؤية الخاصة بالديوان القيادة ودرجة بصيرتها بما أن يعل العاملين كافة يعيشون حقيقة هذه الرؤية، ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها. كما يرى الباحث أن السبب بهذا المستوى

المرتفع لتوافر التوجهات الاستراتيجية امتلاك ديوان الموظفين العام يمتلك رسالة تميزه عن غيره من المنظمات وتعلن عن سبب وجوده في بيئة الأعمال والتي تميزت بالوضوح مما ساعدها على صياغة اهداف استراتيجية ذكية واشتقاق استراتيجيات فعالة، وتبين رسالة ديوان الموظفين العام ماهيتها كمؤسسة حكومية فلسطينية وأهدافها المتمثلة في السعي إلى تطوير نظام الخدمة المدنية واكتساب المعارف وتنمية المواهب ورفع مستويات الأداء للديوان وتنفيذ برامج الإصلاح والتنمية وتمكين الموارد البشرية ونظم المعلومات والتكنولوجيا مع توضيح الآليات لتحقيق تلك الاهداف والذي أظهرته الرسالة والاهداف التفصيلية والتكتيكية أنه من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية، والتأكيد من تطبيق النظام والالتزام به دون تحييز وبتجانس وشفافية ومساواة، لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية لهذا المحور مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها دراسة (قديمات،2019) ودراسة (العصار،2019) ودراسة (غنام،2017)، ودراسة (ريان،2017)، ودراسة (حسن،2020)، ودراسة (جندب،2020)، (العبد اللات والشورة،2019)، ودراسة (عبد الرزاق وآخرون،2019) ودراسة (الضلاعين،2017). وتختلف جزئياً مع دراسة ودراسة (انشاصي،2019) والتي بينت مستوى موافقة كبير جداً لمحور التوجهات الاستراتيجية في الجمعيات النسوية في قطاع غزة.

2.3.4 تحليل فقرات " فعالية اتخاذ القرارات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (11.4).

جدول (11.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

مجال " فعالية اتخاذ القرارات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تُحقق القرارات المتخذة بالديوان الأهداف والنتائج المرجوة منها.	3.86	0.88	77.29	6	كبيرة
2.	يقوم الديوان بتقييم أثر القرارات التي يتخذها على جميع الأطراف.	3.78	0.81	75.59	12	كبيرة
3.	يستفيد الديوان من الخبرات والتجارب التي يمتلكها عند اتخاذ القرارات المهمة.	3.97	0.83	79.32	1	كبيرة
4.	تتسم القرارات التي يتخذها الديوان بالموضوعية.	3.91	0.86	78.28	3	كبيرة
5.	يقوم الديوان بدراسة جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل من بينها.	3.88	0.77	77.63	4	كبيرة
6.	يحدد الديوان المشكلات والقضايا التي يحتاج لاتخاذ قرار بشأنها بوضوح.	3.92	0.86	78.31	2	كبيرة
7.	يتم الأخذ بعين الاعتبار حالات المخاطرة وعدم التأكد عند اتخاذ القرارات بالديوان.	3.85	1.00	76.95	8	كبيرة
8.	يحرص الديوان على جمع المعلومات لضمان فعالية القرار المتخذ.	3.86	0.90	77.29	6	كبيرة
9.	يستخدم الديوان الأساليب الكمية والأنظمة المساعدة عند اتخاذ القرارات.	3.88	0.97	77.63	4	كبيرة
10.	يتصف الديوان بقدرته على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	3.79	1.06	75.86	11	كبيرة
11.	يتجنب الديوان عند اتخاذ القرارات تكرار الأخطاء المرتكبة في الماضي.	3.76	1.01	75.25	14	كبيرة
12.	يحرص الديوان على مشاركة العاملين به في عمليات صنع القرارات.	3.85	1.03	76.95	8	كبيرة
13.	يمتلك الديوان خطة محددة لمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عنه بدقة.	3.81	1.03	76.27	10	كبيرة
14.	يمتلك الديوان المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة من حوله.	3.71	0.97	74.14	15	كبيرة
15.	يعمل الديوان على مراجعة نتائج القرارات المتخذة ويقيم ايجابياتها وسلبياتها باستمرار.	3.78	1.04	75.52	13	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	3.84	0.68	76.86		كبيرة

من جدول (11.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يستفيد الديوان من الخبرات والتجارب التي يمتلكها عند اتخاذ القرارات المهمة " يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 79.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين على هذه الفقرة. ويمكن تفسير النتيجة الحالية لمتغير فعالية القرارات بالفهم والقناعة لدى إدارة الديوان والعاملين به من ضرورة جمع المعلومات المفيدة ذات الصلة بموضوع القرار، والاستفادة من الخبرات المتراكمة ومن المخزون المعرفي وذاكرة المنظمة لتوليد البدائل المناسبة والمقارنة فيما بينها ومن ثم ترجيح البديل الأنسب بعد دراسة متعمقة وفي ضوء الظروف والمستجدات من حوله، وبالتالي اتخاذ القرارات بفعالية كبيرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر " يمتلك الديوان المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة من حوله " يساوي 3.71 أي أن الوزن النسبي 74.14%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة. وتشير هذه النسبة إلى أن القرارات التي يتخذها الديوان تتصف بالمرونة واحداث التعديلات في حال استجد طارئ بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية المتصفة بالاضطراب وعدم الاستقرار. إن اكتساب صناع القرار مزيد من المرونة في طريقة تفكيرهم يعتبر من أبرز المهارات التي يتوجب على القادة والمدراء تعلمها وبما يمكنهم من تفهم وجهات النظر المختلفة وتقييم المخاطر والنتائج المترتبة باتخاذ هذه القرارات. ويتحتم على المسؤولين عدم اتخاذ القرارات العمياء، خاصة في الأمور التي تمس القيم الجوهرية ويوظفوا المنهج العلمي ودراسة الموضوعات من عدة زوايا وباستخدام كل الأبعاد الممكنة للقرار قبل اتخاذ أي تصرف.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " فعالية اتخاذ القرارات " يساوي 3.84 أي أن الوزن النسبي 76.86%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال. وتعزى هذه النتيجة إلى امتلاك الديوان للخبرات والمعارف المناسبة التي تؤهله لاتخاذ القرارات وذلك وفق اتباع الأسلوب العلمي، والتركيز على تحديد المشكلة أو الأوضاع التي هي بحاجة لتحسين بطريقة دقيقة وعدم الالتفات للمظاهر وذلك لتقديم حلول منطقية للمشكلات دون هدر للموارد. إن اعتماد الديوان على جمع البيانات ومعالجتها والوصول للمعرفة المخزنة بقواعد البيانات بالديوان والاستفادة منها يساعد في توليد مجموعة اكبر من البدائل لاختيار البديل الأنسب وفق معطيات وظروف المشكلة موضوع الدراسة. وبالتالي تتصف القرارات بتحقيق النتائج المرجوة منها. وبالرغم من هذه النتيجة المرتفعة، فإن النتائج توضح أن الديوان بحاجة أكبر لاتباع الأساليب الكمية ومنهج بحوث

العمليات في اتخاذ القرارات وصناعتها مما هي عليه في الوضع الحالي، وربما أن متخذي القرارات لا يتمتعون بروح المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات بالإضافة الي مزيد من المتابعة لنتائج تطبيق القرارات المتخذة ودراسة آثارها الايجابية والسلبية على الأطراف والاستفادة من التجارب إذا ما أردا الديوان مزيداً من الكفاءة والفعالية في القرارات التي يتخذها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بمستوى فعالية اتخاذ القرارات مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها دراسة (العفيفي،2020) ودراسة (الشنطي وسعدة،2020) ودراسة (السرسيك،2020)، ودراسة (أبو جزر،2018)، ودراسة (أبو حميد،2017)، ودراسة (عبد العال،2017)، (غنية وخديجة،2016)، والتي بينت مستوى موافقة متوسطة لمحور فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسات المبحوثة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

1.4.4 الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الاهداف الاستراتيجية، القيم) وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في ديوان الموظفين العام غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (12.4): معامل الارتباط بين التوجهات الاستراتيجية وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان

الموظفين العام في فلسطين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.799*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرؤية وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام في فلسطين
0.000	.773*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرسالة وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام في فلسطين
0.000	.725*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الأهداف الاستراتيجية وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام في فلسطين
0.000	.642*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيم وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام في فلسطين
0.000	.847*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التوجهات الاستراتيجية وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام في فلسطين

يبين جدول (12.4) أن معامل الارتباط يساوي 0.847، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وتقتضي هذه النتيجة رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.0) بين التوجهات الاستراتيجية وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام في فلسطين. ويعزو الباحث النتيجة والتي تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين إلى أن ديوان الموظفين العام ومن خلال امتلاكه لرؤية واضحة عمل على نشرها بين العاملين فأصبحت مفهومة وبالتالي أصبح من السهل على كل وحدة إدارية أن تحدد دورها في تحقيقها والوصول إليها من خلال تتبع الرسالة والتي تلبي المعايير الجيدة لصياغة الرسالة التنظيمية الجيدة بالتعريف عن الديوان وعن طبيعة العمل والخدمات التي يقدمها وجمهور المستفيدين والمتعاملين معه والفلسفة التي يقوم عليها مما يساعد على جمع المعلومات اللازمة وتحليلها لاتخاذ قرارات لجعلها واقع. إن الديوان وفي ضوء رسالته اتخذ قرارات لتجويد الخدمات المقدمة وتمييزها وعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي بصدور تعليمات لرصد الاحتياجات التدريبية لهم واعداد البرنامج التدريبي الوطني. كما ان الديوان حدد مجموعة القيم الحاكمة ومنها الالتزام بالعدالة والنزاهة وتكافؤ الفرص مما أدى إلى اصداره قرارات واضحة تضمن تحقيق هذه القيم منها الامتحانات التنافسية الالكترونية، وصندوق الشكاوى الداخلية والخارجية لضمان عدم التحيز، واصدار تقارير منشورة عن العمليات التي يقوم بها. ويرتكز عمل الديوان على التحفيز والتقدير ولذلك تم إعداد جائزة الموظف المثالي والجوائز التقديرية للمتميزين. وقام الديوان بتحديد العديد من الاجراءات التي تهدف للرقابة على مدى الالتزام بتطبيق هذه القيم واطلاق مدونة السلوك الوظيفي لتكون مرشد لجميع التصرفات والسلوكيات ومعياراً للمحاسبة. ومن ناحية أخرى، فإن الديوان وضع الاهداف الاستراتيجية لتحقيق غايته ورسالته فمثلاً كان أهم أهدافه الاستراتيجية هو استمرار التحول الالكتروني وصولاً لتطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية وقد رافق تحقيق الهدف اتخاذ قرارات بربط قواعد البيانات الخاصة به مع عدة جهات حكومية مثل وزارة الصحة والتربية والتعليم والجهات القضائية، وكذلك هدف الديوان إلى تطوير مفهوم التخطيط تحسين القدرات والاداء المؤسسي وعليه قام الديوان بمراجعة الهياكل التنظيمية وطور من نماذج تقييم الاداء ليصبح لكل فئة وظيفية نموذج خاص يلائمها بدلاً من نموذج موحد لجميع الوظائف، اصدار قرارات تحدد الاجراءات للرقابة على الخدمات المقدمة وكذلك اطلق برامج لإدارة الأزمات.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (نجم،2018) والتي بينت وجود علاقة طردية بين التوجهات الاستراتيجية و صناعة القرارات، كما انها تتفق مع بعض الدراسات التي بينت وجود علاقة موجبة بين التوجهات الاستراتيجية مع متغيرات تنظيمية منها (الثقة التنظيمية، التغيير التنظيمي، الخصائص الريادية، التفوق التنظيمي، الأداء التسويقي، إدارة الأزمات، الثقافة التنظيمية، الأداء التنظيمي) (انشاصي،2019؛ العصار،2019؛ غنام،2017؛ حسن،2020؛ جندب،2020؛ عبد اللات والشورة،2019؛ عبد الرزاق وآخرون،2019؛ Acar & Ozsahin،2018).

2.4.4 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الاهداف الاستراتيجية، القيم) في فعالية القرارات الإدارية في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13.4): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	-0.062	-0.176	0.861
الرؤية	0.394	2.777	0.008
الرسالة	0.313	2.147	0.036
الاهداف الاستراتيجية	0.336	3.388	0.001
القيم	0.028	0.212	0.833
معامل الارتباط = 0.859	معامل التحديد المُعدَّل = 0.718		
قيمة الاختبار F = 37.355	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في جدول (13.4) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.859، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.718 وهذا يعني أن 71.8% من التغيير في فعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام في فلسطين تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في فعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

- قيمة الاختبار F تساوي 37.355، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام في فلسطين. كما وتبين أن المتغيرات المؤثرة في فعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام في فلسطين هي: الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، بينما تبين عدم وجود تأثير لمتغير القيم حيث القيمة المعنوية المحسوبة أكبر من (0.05). ومن خلال النتيجة تم فرض الفرضية العدمية "الصفريّة" وقبول الفرضية البديلة والتي تفيد أن التوجهات الاستراتيجية تؤثر تأثيراً جوهرياً في فعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام في فلسطين

فعالية اتخاذ القرار = -0.062 + 0.394 (الرؤية) + 0.313 (الرسالة) + 0.336 (الأهداف الاستراتيجية).

ويعزو الباحث النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي وصياغة التوجهات على وجه الخصوص ترتبط بقدرة كبير بالقدرة على اتخاذ القرارات وتعتبر موجه لجميع القرارات في كل المستويات حيث أن القرارات تحتاج لتعريف دقيق بالمشكلات أو الأوضاع التي هي بحاجة لاتخاذ قرار بشأنها من خلال جمع معلومات وفيرة والاستفادة منها بتنظيمها بشكل مناسب لاستخلاص البدائل المتاحة ثم المقارنة بينها لتحديد البديل الأنسب والذي يوافق ظروف الديوان والمنظمات بشكل عام ثم القدرة على تنفيذ القرار وتحديد جهات التنفيذ والوقت والموارد المالية المطلوبة، الأمر الذي يعتمد على ضرورة معرفة توجه الديوان وفلسفته وهو ما يتم ترجمته بالرؤية والرسالة وكذلك الأهداف التي يسعى لإنجازها عبر عملية واضحة ومخططة تسهل على متخذ القرار وتساعد له للوصول للقرار السليم، واتخاذ الإجراءات التي تحد من معوقات التنفيذ أو التأخر في التنفيذ. كما أن عملية التخطيط والتي تتضمن رسم التوجهات تقلل حدوث المخاطر وبالتالي اتخاذ الديوان قرارات للتعامل مع التهديدات قبل تفاقمها. ويتوافق هذا ما مع ذكره خبراء تيم خبراء تيم (19:2000) التي تشير إلى أن عملية صياغة أو إعداد الخطة الاستراتيجية تتضمن مراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها ومن ثم الاتفاق عليها، واختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيقها، تعمل على إيجاد إطار عمل مفاهيمي يدخل عناصر البيئة الخارجية المتسمة بالمخاطرة والتغير وعدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة للفترة الطويلة. إن تنفيذ التوجهات الاستراتيجية يدفع الديوان الي دراسة قرارات واتخاذها بشأن آليات تعيين القوى العاملة وتطوير الجهاز الحكومي تتطلب قرارات بشأن تحديد احتياجاتها التدريبية وحفزها إلى جانب قرارات مالية تتعلق بالموازنات، وقرارات تتعلق بالوقت والأولوية وتحديد المسؤوليات للعاملين في التنفيذ

وغيرها. ولعل الباحث يحاول تفسير عدم تأثير بُعد (القيم) كون الأفراد يختلفون في درجة الالتزام بها على أرض الواقع أو يتباينون في ايمانهم بأهميتها مما أظهر حالة من عدم التأثير في القرارات المتخذة.

3.4.4 الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (التوجهات الاستراتيجية) تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1.3.4.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (التوجهات الاستراتيجية) تعزى الى الجنس.
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (14.4): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.839	0.205	3.82	3.85	الرؤية
0.983	-0.022	3.90	3.89	الرسالة
0.894	-0.134	3.85	3.82	الاهداف الاستراتيجية
0.831	-0.215	3.96	3.93	القيم
0.986	0.017	3.87	3.87	التوجهات الاستراتيجية

من النتائج الموضحة في جدول (14.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وعليه، نرفض الفرضية البديلة ويتم قبول الفرضية العدمية (الصفريية) والتي تؤكد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة تعزى إلى الجنس. ويعزو الباحث تلك النتيجة المنطقية إلى ان جميع العاملين تشارك في

صياغة التوجهات الاستراتيجية دون تمييز بين الذكور والإناث وخاصة من شاغلي الوظائف الإشرافية والذين يمثلون غالبية العاملين في ديوان الموظفين العام وهذا يتوافق مع نتائج الجدول رقم (3.4) الذي بين أن (78%) من العاملين بالديوان يشغلون وظائف إشرافية، كما أن التوجهات الاستراتيجية إطار عام يطبق على جميع العاملين وكل منهم يسعى لفهم مكوناتها ليؤدي مهام عمله وفقها. فرؤية ورسالة وأهداف وقيم الديوان عوامل مشتركة وموحدة تعمم على العاملين. وجاءت النتيجة منسجمة مع نتيجة دراسة (العصار، 2019)، (غنام، 2017)، (ريان، 2017)، (حسن، 2020) والتي بينت عدم وجود فروق حول التوجهات الاستراتيجية تبعاً للجنس.

2.3.4.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (التوجهات الاستراتيجية) تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (15.4): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
0.178	1.697	4.00	3.88	3.61	4.16	الرؤية
0.551	0.709	4.02	3.87	3.79	4.18	الرسالة
0.415	0.967	3.55	3.91	3.73	4.06	الاهداف الاستراتيجية
0.273	1.334	4.00	4.03	3.72	4.14	القيم
0.313	1.216	3.89	3.92	3.70	4.14	التوجهات الاستراتيجية

من النتائج الموضحة في جدول (15.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية "الصفريّة" والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي. ويمكن تفسير النتيجة بأن المؤهل العلمي لا يعتبر معياراً مهماً في

تحديد التوجهات الاستراتيجية للديوان مقارنة بالمسمى الوظيفي، وخاصة أن أغلبية العاملين يحملون درجة البكالوريوس وأعلى وبالتالي يمتلكون مؤهلات مناسبة تعزز من قدراتهم في المشاركة الفاعلة في رسم التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للديوان. ويرى الباحث أن تدريب العاملين في ديوان الموظفين العام على اعداد الخطط الاستراتيجية من خلال البرامج التدريبية قد يجعل درجة المؤهل العلمي لا يمثل اختلاف بين العاملين عند تقييم التوجهات الاستراتيجية. وجاءت النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة (العصار، 2019)، (غنام، 2017)، (حسن، 2020) والتي بينت عدم وجود فروق حول (التوجهات الاستراتيجية) تبعاً للمؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (انشاصي، 2019) والتي بينت وجود فروق بسبب المؤهل العلمي وكذلك اختلفت مع (ريان، 2017) والتي أكدت وجود فروق ولصالح الدراسات العليا.

3.3.4.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (التوجهات الاستراتيجية) تعزى الى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (16.4): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أخرى	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير عام فأعلى	
0.104	2.027	3.57	3.63	3.97	3.87	4.31	الرؤية
0.022	*3.111	3.47	3.83	4.03	3.90	4.48	الرسالة
0.122	1.911	3.47	3.69	4.03	3.96	4.02	الاهداف الاستراتيجية
0.342	1.153	3.74	3.78	4.06	3.95	4.28	القيم
0.054	2.484	3.56	3.73	4.01	3.92	4.27	التوجهات الاستراتيجية

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (16.4) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " الرسالة "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير عام فأعلى. أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبشكل عام يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية "الصفريية" والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن هناك اتفاق بين العاملين حول الرؤية والأهداف والقيم بينما قد يتباين آراء العاملين في توافر العناصر الأساسية في رسالة الديوان حيث إن المدراء العاميين والذين من المتوقع أن يكونوا هم الأكثر فعالية في صياغتها أو إعدادها وبالتالي يرون أنها تلبي ما وضعت من أجله مقارنة بباقي الوظائف الأخرى، أو أنهم الأكثر دراية بحكم تجاربهم ومناصبهم في إعداد رسالة الديوان. وجاءت النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة (انشاصي،2019)، (العصار،2019)، (غنام،2017)، (حسن،2020) والتي بينت عدم وجود فروق حول (التوجهات الاستراتيجية) تبعًا للمسمى الوظيفي.

4.3.4.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات

المبحوثين حول (التوجهات الاستراتيجية) تعزى إلى سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (17.4): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	10 - أقل من 15 سنة	5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.302	1.245	4.14	3.84	3.86	3.60	الرؤية
0.177	1.704	4.34	3.89	3.86	3.69	الرسالة
0.891	0.207	3.93	3.73	3.82	3.90	الاهداف الاستراتيجية
0.233	1.471	4.31	3.95	3.91	3.76	القيم
0.366	1.078	4.18	3.84	3.86	3.74	التوجهات الاستراتيجية

من النتائج الموضحة في جدول (17.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وعليه، يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية "الصفريّة" والتي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الرؤية والرسالة والاهداف والقيم المشتركة تمثل فلسفة الديوان ككل وتوجهاته والاهداف العامة التي يريد تحقيقها والتي تتم على مستوى الوحدات والإدارات وليس على المستوى الفردي وبالتالي لم تظهر فروق بين العاملين طبقاً لعدد سنوات خدمتهم عند صياغة التوجهات الكلية حيث قد تختلف القدرات بين العاملين عند صياغة الأهداف المتعلقة بعملهم أو بأقسامهم ولكن يتم تنقيح وتصفية الأفكار من خلال اللجنة المسؤولة عن اعداد الخطة الاستراتيجية والتوجهات العامة للديوان والوصول بها إلى أفضل ما يمكن. وجاءت النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة (انشاصي،2019) ،(العصار،2019)، (غنام،2017)، (حسن،2020)، (ريان،2017) والتي بينت عدم وجود فروق حول (التوجهات الاستراتيجية) تبعاً لسنوات الخدمة.

4.4.4 الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (فعالية اتخاذ القرارات) تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.4.4.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (فعالية اتخاذ القرارات) تعزى إلى الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (18.4): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.948	0.066	3.84	3.85	فعالية اتخاذ القرارات

من النتائج الموضحة في جدول (18.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية "الصفرية" حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين للدراسة الحالية تعزى إلى الجنس. ويرى الباحث بان السبب في النتيجة أن فعالية صناعة القرارات واتخاذها في العمل لا تعتمد على النوع، فكل من العاملين من كلا الجنسين يستطيع ان يشارك في صناعة القرارات واتخاذها التي تتعلق بعمله وضمن الصلاحيات المخولة له فهي ليس حكراً على احد دون آخر. إن اتخاذ القرارات يتطلب دراية وخبرة وحصيلة معرفية ومعلومات حول الموضوع القرار وليس له علاقة بجنس متخذ القرار. وجاءت النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة (الشنطي وأبو سعدة، 2020)، (عبد العال، 2017)، والتي بينت عدم وجود فروق حول (فعالية اتخاذ القرارات) تبعاً للجنس. واختلفت مع (أبو جزر، 2018) التي أظهرت وجود فروق بسبب الجنس لصالح الإناث.

2.4.4.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (فعالية اتخاذ القرارات) تعزى إلى المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (19.4): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
0.128	1.975	3.97	3.93	3.57	4.20	فعالية اتخاذ القرارات

من النتائج الموضحة في جدول (19.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه تم رفض الفرضية البديلة والقبول بالفرضية العدمية "الصفري" والتي تؤكد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن العاملين بمختلف مؤهلاتهم العلمية وخاصة أنها متقاربة يستطيعون اتخاذ القرارات التي تخص عملهم بما يؤدي إلى تسهيل تأدية مهام العمل، وخاصة أن الديوان يمتلك وصف وظيفي لكل وظيفة توضح صلاحياته ومسئوليته وتعمل الإدارة على تشجيع العاملين على التصرف واتخاذ القرارات في حدود واجباته الوظيفية وتطبيق مبدأ اللامركزية بحدود مدروسة. كما أن الديوان وبحكم طبيعته ووجود القوانين التي تحكم أدائه واللوائح الناظمة لأنشطته وإجراءاته تفصيلاً مما يُسهل على متخذ القرارات اتخاذ القرارات دون خوف حيث يمكن الرجوع إلي تلك القوانين للمساعدة في صناعة واتخاذ القرار المناسب دون الكثير من الخوف والمخاطرة. وجاءت النتيجة متفقة مع نتيجة دراسة (السرسك، 2020)، (عبد العال، 2017)، والتي بينت عدم وجود فروق حول (فعالية اتخاذ القرارات) تبعاً للمؤهل العلمي. واختلفت مع (الشنطي وأبو سعدة، 2018) ودراسة (أبو حميد، 2017) التي أظهرت وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا ولصالح حملة شهادة الدكتوراه على التوالي.

3.4.4.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول (فعالية اتخاذ القرارات) تعزى الى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (20.4): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أخرى	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير عام فأعلى	
0.087	2.148	3.51	3.79	3.95	3.79	4.42	فعالية اتخاذ القرارات

من النتائج الموضحة في جدول (20.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية "الصفريّة" والتي تنص أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات الباحثين حول (فعالية اتخاذ القرارات) تعزى الى المسمى الوظيفي. وربما يعود السبب إلى أن كل مستوى وظيفي يتخذ القرارات حسب رتبة المنصب الوظيفي وبالتالي يتخذ رؤساء الشعب والأقسام القرارات الأقل الأهمية وصعوبة فيما يخص عملهم، وبالتالي تتصف بالفعالية من وجهة نظرهم وكذلك فإن المدراء والمدراء العامون والمؤهلين لاتخاذ قرارات أكثر أهمية تتناسب مع مستوى مهامهم الوظيفية وخبراتهم وكفاءتهم مقارنة بالقرارات التي يتخذها شاغلي المسميات الوظيفية الأخرى. ويمكن ان يعود لنوع من التحيز لديهم حيث يقيم منهم قراراتهم بالكفاءة والجودة. وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة (السرسك، 2020)، (أبو جزر، 2018)، (عبد العال، 2017)، والتي بينت عدم وجود فروق حول (فعالية اتخاذ القرارات) تبعاً للمسمى الوظيفي. واختلفت مع (الشنطي وأبو سعدة، 2018) ولصالح الرتب السامية، واختلفت أيضاً مع دراسة (أبو حميد، 2017) التي أظهرت وجود فروق تعزى للمسمى الوظيفي لصالح رئيس قسم.

4.4.4.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (فعالية اتخاذ القرارات) تعزى الى سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (21.4): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	10 - أقل من 15 سنة	5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.025	4.268	4.24	3.71	3.84	3.75	فعالية اتخاذ القرارات

من النتائج الموضحة في جدول (21.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تم رفض الفرضية العدمية "الصفيرية" وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة ولصالح من مدة سنوات خدمتهم اكبر من 15 سنة. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن هؤلاء العاملين من ذوي المعارف الكبيرة بحكم التجارب والخبرات التي مروا بها أثناء عملهم الطويل في ديوان الموظفين العام التي مكنتهم من امتلاك المعرفة في طبيعة عمل الديوان والظروف المحيطة به وزودتهم بقدرة أكبر في كيفية اتخاذ القرارات المناسبة ومعرفة آثار تلك القرارات على العاملين والمتعاملين ومدى تقبلهم لها. وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة (الشنطي وأبو سعدة، 2018)، (السرسك، 2020)، (أبو جزر، 2018)، (أبو حميد، 2017)، (عبد العال، 2017)، والتي بينت عدم وجود فروق حول (فعالية اتخاذ القرارات) تبعاً لسنوات الخدمة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

تناول الباحث في الدراسة الحالية دور التوجهات الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين بديوان الموظفين العام، من خلال ما تطرق إليه من تأصيل مفاهيمي في الإطار النظري وأدبيات الدراسة، بالإضافة إلى ما تمّ جمعه من بيانات، وبعد التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة، وتفسير هذه النتائج والعلاقات بين المتغيرين وربط النتائج بالدراسات السابقة، خلّصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تمّ عرضها خلال هذا الفصل، وبناء على النتائج المتحصل عليها سعت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات لكل متغير بهدف تقديمها لصناع القرار للاستفادة منها.

1.5 نتائج الدراسة

خلّصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مصنّفة كالتالي: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (فعالية اتخاذ القرارات)، والنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات وهي فرضية العلاقة والأثر للمتغير المستقل بأبعاده المختلفة في المتغير التابع، ونتائج فرضية الفروق حول المتغيرين كل على حده تبعاً للعوامل الديمغرافية (الشخصية والوظيفية)، وأخيراً والنتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة.

1.1.5 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية):

- 1- وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين حول التوجهات الاستراتيجية بأبعادها الأربعة في ديوان الموظفين العام، حيث كان مستوى توافر التوجهات الاستراتيجية ككل بوزن نسبي (77.40%).
- 2- مستوى توافر بُعد القيم كان بدرجة موافقة (كبيرة)، وقد حصل هذا البُعد على وزن نسبي (78.80%)، بالمرتبة الأولى.
- 3- مستوى توافر بُعد الرسالة كان بدرجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (77.87%)، وقد حصل على المرتبة الثانية مقارنة بباقي الأبعاد.
- 4- وأظهرت آراء العاملين من مجتمع الدراسة أن درجة توافر بُعد الرؤية كان بدرجة كبيرة، وقد حصل هذا البُعد على وزن نسبي (76.76%) بالمرتبة الثالثة.
- 5- جاء بُعد الأهداف الاستراتيجية بالمرتبة الأخيرة وبمستوى موافقة كبيرة أيضاً حسب ما أظهرته إجابات المبحوثين حيث الوزن النسبي (76.65%).

2.1.5 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (فعالية اتخاذ القرارات):

أظهرت نتائج الدراسة موافقة كبيرة من العاملين في ديوان الموظفين العام على المتغير التابع، وهو مستوى فعالية اتخاذ القرارات، حيث حصل على وزن نسبي (76.86%)، وجاءت الفقرة الثالثة والتي تنص على "يستفيد الديوان من الخبرات والتجارب التي يمتلكها عند اتخاذ القرارات المهمة " بدرجة موافقة كبيرة حيث المتوسط حسابي يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي (79.32%). وكذلك فإن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر " يمتلك الديوان المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة من حوله " يساوي 3.71 أي أن الوزن النسبي 74.14%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

1.3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

1- توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى توافر التوجهات الاستراتيجية وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.847).

2- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (الرؤية) وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.799).

3- توجد علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (الرسالة) وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.773).

4- توجد علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (الاهداف الاستراتيجية) وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.725).

5- توجد علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (القيم) وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.642).

2.3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجهات الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام، وفسرت العوامل المستقلة مجتمعة ما نسبته (71.8%) من التباين في المتغير التابع - فعالية اتخاذ القرارات، باستثناء بُعد (القيم) فقد تبين عدم تأثيره.

3.3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة:

أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين من العاملين بديوان الموظفين العام حول إجمالي التوجهات الاستراتيجية وأبعادها تُعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي باستثناء بعد الرسالة فقد تبين وجود فروق إحصائية ولصالح من يشغلون وظيفة مدير عام. كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، في حين تبين وجود فروق بين المبحوثين حول فعالية اتخاذ القرارات تبعاً لسنوات الخدمة ولصالح من خدمتهم أكبر من (15) سنة.

4.1.5 النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف:

الجدول الآتي يوضح النتائج المتعلقة بالأهداف؛ فكل هدف يوضح مدى تحققه ومجاله في الدراسة.

جدول (1.5): نتائج تحقيق أهداف الدراسة.

#	الهدف	مدى تحققه	مجال تحققه
1	معرفة مدى تطبيق التوجهات الاستراتيجية في ديوان الموظفين العام في فلسطين.	تحقق	من خلال تحليل فقرات الاستبانة الخاصة بالتوجهات الاستراتيجية والتي بينت أن التوجهات الاستراتيجية كانت بدرجة موافقة كبيرة (77.4%). كما هو موضح في جدول رقم (6.4)، (7.4)، (8.4)، (9.4)، (10.5).
2	التعرف على مستوى فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في ديوان الموظفين العام في فلسطين.	تحقق	من خلال تحليل فقرات متغير فعالية اتخاذ القرارات والتي أظهرت ان فعالية اتخاذ القرارات بمستوى موافقة كبيرة (76.86%). كما هو موضح في جدول رقم (11.4)
3	تحديد طبيعة العلاقة وقوتها بين التوجهات الاستراتيجية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية بديوان الموظفين العام.	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى. كما هو موضح في جدول رقم (12.4) والتي بنت وجود علاقة موجبة قوية (0.847)
4	الكشف عن مدى مساهمة التوجهات الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) في زيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في ديوان الموظفين العام في فلسطين.	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية. كما هو موضح في جدول رقم (13.4) حيث أثبتت وجود أثر لتوجهات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات وفسرت (71.8%) من التباين في المتغير التابع باستثناء بعد (القيم) لم يكن له تأثير دال احصائيًا.
5	تحديد الفروق والاختلافات بين متوسطات آراء أفراد المجتمع حول متغيري الدراسة (التوجهات الاستراتيجية) تبعًا للعوامل الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة. موضح في الجدول رقم (14.4)، (15.4)، (16.4)، (17.4) حيث بينت عدم وجود فروق تبعًا لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة.
6	تحديد الفروق والاختلافات بين متوسطات آراء أفراد المجتمع حول متغيري الدراسة (فعالية اتخاذ القرارات) تبعًا للعوامل الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة. من الجدول رقم (18.4)، (19.4)، (20.4)، (21.4) والتي أظهرت عدم وجود فروق تبعًا للجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، بينما وجدت فروق تعزى لسنوات الخدمة ولصالح (15 سنة فأكثر).
7	تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات المناسبة للجهات المعنية تسهم في تحسين عملية التوجهات الاستراتيجية في ديوان الموظفين العام، وذلك من أجل زيادة فعالية اتخاذ القرارات.	تحقق	التوصيات التي وضعها الباحث في ضوء نتائج الدراسة كما هو موضح في صفحة رقم (120)، (121)، (122)

المصدر: صُمم بواسطة الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية.

2.5 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث عدداً من التوصيات التي تتعلق بتعزيز توافر التوجهات الاستراتيجية وأبعادها، بالإضافة إلى توصيات تتعلق بتعزيز فعالية اتخاذ القرارات بديوان الموظفين العام على النحو الآتي:

1.2.5 توصيات متعلقة بالمتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية):

1- تبني فلسفة إدارية وتنظيمية تدعم الاهتمام بالتوجهات الاستراتيجية من قبل المسؤولين بالديوان وتوفير المناخ الملائم الذي يعزز توافر أبعادها ونشرها بوضوح بين العاملين في جميع المستويات باعتبارها عاملاً مؤثراً في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات.

2- ضرورة بناء رؤية مستقبلية تتسم بالوضوح وتحدد المسار الذي يريد أن يسلكه الديوان والمكانة التي يطمح الوصول إليها خلال فترة زمنية في الامد البعيد، ومراجعتها بحيث تتصف بالتماسك والانسجام مع رسالته والاهداف الاستراتيجية التي يسعى لتحقيقها وغرس القيم الايجابية التي يتبناها كجزء من الثقافة التنظيمية له.

3- تشجيع العاملين للمشاركة الفاعلة في إعداد الخطط الاستراتيجية وخاصة صياغة وتكوين رسالة الديوان، وترك مساحة كبيرة للاهتمام لمقترحاتهم وأفكارهم بشأنها.

4- العمل على صياغة الأهداف الاستراتيجية بحيث تتسم بالخصائص الذكية وتتلاءم مع رؤية ورسالة الديوان وقيمه في ضوء الامكانيات والموارد الحالية والمطلوبة.

5- دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها لتحديد نقاط القوة واستغلالها في الاستفادة من الفرص المتاحة والكشف عن نقاط الضعف لتجنب التهديدات وتوليد استراتيجيات ملائمة لتحقيق الأهداف.

6- العمل على زيادة مستوى الانسجام والملائمة بين منظومة القيم للديوان ومعايير واخلاقيات المجتمع التي يعمل به ومراعاة العادات والتقاليد، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الايجابية بين العاملين وحفزهم على الالتزام بها باعتبارها المنطلق الرئيسي لأداء الانشطة والوظائف المنوط بعمل الديوان.

2.2.5 توصيات متعلقة بالمتغير التابع (فعالية اتخاذ القرارات):

- 1- تشجيع العاملين على التعلم والاستفادة من الأخطاء السابقة والعمل على تجنب تكرارها وضرورة أن يعمل الديوان على اشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار ومناقشتهم بالقرارات المتخذة والتي تتعلق بمهام عملهم كل حسب اختصاصه وذلك للاستفادة من مقترحاتهم من جهة أخرى تقليل المقاومة ضد هذه القرارات وكذلك ضمان مزيد من الالتزام بتنفيذها وتحقيقها.
- 2- إعداد البرامج التدريبية لتدريب العاملين على اتخاذ القرارات وفق الأساليب العلمية الصحيحة وزيادة قدراتهم ومهاراتهم على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة دون تأخير بحيث تتسم هذه القرارات بالموضوعية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.
- 3- عمل دراسات لتقييم القرارات المتخذة في الماضي وعمل مراجعات لهذه القرارات للوقوف على إيجابياتها وسلبياتها وتحديد آثرها على الاطراف من ذوي العلاقة.
- 4- التشخيص الدقيق للمشكلات المراد اتخاذ قرارات بخصوصها وجمع المعلومات الكافية ودراسة جميع البدائل واختيار البديل الأفضل استناداً للمقارنات بين البدائل وفقاً لبعض المعايير الحاكمة مع الحرص على استخدام الأساليب الكمية ونظم دعم القرارات كأدوات مساعدة لاتخاذ القرارات بشكل صائب.
- 5- تفعيل الرقابة لمتابعة خطط تنفيذ جميع القرارات الصادرة من الديوان والتعرف على مدى التقدم في تحقيقها وانجازها وذلك العوائق الي تحول دون تنفيذها للتغلب عليها.
- 6- تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات الهامة وتبني روح المخاطرة المحسوبة دون خوف من إجراءات عقابية حال وقوع أخطاء بما يزيد من قدرة العاملين في هذا المجال ويكسر الجمود.

3.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

بناءً على اطلاع الباحث على الإطار النظري، والدراسات السابقة، وتحليلها ومناقشتها نتائج الدراسة الحالية ومحدداتها، فإن الباحث يوصي ببعض الدراسات المستقبلية وهي:

- 1- دراسة التوجهات الاستراتيجية ودورها في فعالية اتخاذ القرارات في ظل وجود متغيرات متداخلة ومُعدلة مثل (زيادة الثقة، التمكين، الأداء الوظيفي) لعلها توضح الأثر المباشر وغير المباشر بين المتغيرات.
- 2- دراسة أثر متغيرات مستقلة أخرى مثل (الأنماط القيادية، نظم المعلومات) وأثرها في زيادة مستوى

- فعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام
- 3- استخدام أدوات اخرى لجمع البيانات منها المقابلة أو الملاحظة وجمع البيانات عند أكثر من نقطة زمنية على خلاف ما حدث في الدراسة الحالية.
- 4- إعادة إجراء الدراسة بالتطبيق على ديوان الموظفين العام في رام الله أو إجراء دراسة مقارنة مع مؤسسات حكومية.

4.5 خلاصة الفصل

تم استعراض ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة لمستوى توافر المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية)، ورجة توافر (فعالية اتخاذ القرارات)، ونتائج اختبار الفرضيات التي بينت وجود علاقة طردية بين المتغيرين واختبار فرضية الأثر والتي أظهرت وجود أثر جوهري لأبعاد التوجهات الاستراتيجية، وقد فسرت ما نسبته (71.8%) من التباين في المتغير التابع، وتم اختبار الفروق حول المتغيرين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، وقدم الباحث كيفية تحقيق اهداف الدراسة، واقتراح مجموعة من التوصيات وأخيرا الدراسات المستقبلية التي يمكن أن يبني عليها الباحثين مستقبلاً.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، هبه. (2015م): أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار: دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البحر الأحمر، السودان.
2. أبو جزر، بشار. (2018). دور تكنو استراتيجية إدارة المعلومات في تحسين جودة اتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء - محافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى. غزة، فلسطين.
3. أبو حميد، هاشم. (2017): أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الأقصى _ غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
4. أبو زايد، علي. (2017): دور النظم الخبيرة في جودة اتخاذ قرارات الادارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة لدراسات العليا وجامعة الاقصى بغزة، تخصص القيادة والادارة، غزة، فلسطين.
5. أبو سمرة، أسماء. (2014): فاعلية اتخاذ القرارات وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
6. أبو مسامح، حامد. (2016): درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
7. أبوظه، نهى. (2012): أثر الاضطرابات البيئية على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
8. حمزة، تهاني. (2015): التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات- ادارة المعرفة كمتغير وسيط- دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
9. إسماعيل، سماء. (2018). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.

10. الأغا، حمدان. (2012م): فاعلية توظيف استراتيجية E,S Seven البنائية في تنمية المهارات الحياتية في مبحث العلوم العامة الفلسطينية لدى طلاب الصف الخامس الأساسي بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين.
11. إنشاصي، رامي. (2019): التوجه الاستراتيجي لدى ادارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
12. أيوب، بان هاني وعيدان، فريال. (2013): اعتماد الموازنات التخطيطية في تحليل الانحرافات كأساس لتقويم الاداء في الشركات الصناعية، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (37)، 293-314.
13. البدري، طارق. (2002): أساسيات في علم ادارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
14. بشير، بن عيشي، عكار، بن عيشي. (2016): دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسات الصناعية بولاية بسكرة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، 24(2)، الجزائر.
15. بكري، محمد. (2018): دور التمكين الاداري في تحقيق التوجه الاستراتيجي لدى وزارة المالية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
16. ثعلب، سيد. (2011م): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، عمان: دار الفكر.
17. الجرجاوي، زياد. (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
18. جندب، علي. (2013): أثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي- دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاعلام، جامعة الشرق الأوسط، اليمن.
19. الحايك، عمر. (2018). أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف في الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

20. الحريري، رافدة. (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
21. حسن، هبة. (2020): تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق الضريبي- بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية (JAFS)، 15(50)، 77-88.
22. الحمداني، موفق. (2006). مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
23. حميد، أحمد. (2016). دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة. غزة، فلسطين.
24. الخبراء العرب في الهندسة والإدارة -تيم. (2000). دورة مهارات الاتصال والتخطيط الاستراتيجي (كراس غير منشور)، غزة ، فلسطين.
25. الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكارنة، بلال، والعملة، شفيق، عبد القادر، محمد. (2009): وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن.
26. ديوان الموظفين العام. (2015): الخطة الاستراتيجية فلسطين.
27. ديوان الموظفين العام. (2017): الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية فلسطين. تاريخ الزيارة 15 يوليو 2020
<https://www.gpc.pna.ps/diwan/resources/pdf/plan2017.pdf>
28. ديوان الموظفين العام. (2017): التقرير السنوي، فلسطين.
29. ديوب، محمد. (2016): دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات الادارية- دراسة ميدانية على شركات المقاولات)، مجلة جامعة البعث، 38 (19)، 119-153.
30. ريان، إيمان. (2017): التوجهات الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بقيادة التغيير لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
31. الريماوي، محمد، وآخرون (2004). علم النفس العام، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
32. الزريقات، خالد. (2012): أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الاردنية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (31)، 281-

33. زيارة، فريد. (2009م): وظائف الإدارة، عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.
34. السرسك، هاشم. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى. غزة، فلسطين.
35. السكارنة، بلال. (2010): التخطيط الاستراتيجي، دار النشر للتوزيع، عمان، الاردن.
36. سويدات، أحمد، الشيخ، فؤاد. (2017): أثر التفكير الابداعي على فاعلية اتخاذ القرار الاداري (دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الاردن)، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، 13 (1)، 31-63.
37. الشعبي، محمد. (2004): تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الادوية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
38. الشنطي، محمود وأبو سعدة، هناء. (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة قطاع غزة. مجلة جامعة الازهر-سلسلة العلوم الانسانية. 22(1). 123-154.
39. الضلاعين، علي. (2017): أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 11(12) / مصر.
40. الطائي، علي، إسماعيل، فراس. (2016): التناغم بين ممارسات نظرية الفوضى والتوجه الاستراتيجي، بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، 109، 78-98.
41. عبد الرحمن، إيمان. وتادرس، إبراهيم. (2014م): دور كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات في الجامعة الأردنية الرسمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(3)، 477-505.
42. عبد الرزاق، خالدية، وعباس، سامي، وحמיד، أحمد. (2019): الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة- دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 151-178.

43. عبد العال، محمد. (2017). إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
44. العبد اللات ، أحمد، الشورة، عبد الله. (2019): أثر التوجهات الاستراتيجية في ادارة الازمات: الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الاردية، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، 8، (1)، 149-165.
45. عبوي، زيد. (2010): دور القرارات التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
46. عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن. وعبد الحق، كايد. (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
47. العصار، عبد الفتاح. (2019): أثر التوجه التنظيمي في ادارة التغيير التنظيمي بوزارة التربية والتعليم العالي (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
48. العفيفي، م. (2020): أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الادارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، غزة، فلسطين.
49. العميان، محمود. (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
50. الغزالي، حافظ. (2017). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
51. غنام، محمود. (2017): أثر الخصائص الريادية لدى الادارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
52. غنية، شيخي، وخديجة، شيخي (2016). دور تكامل نظم المعلمات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات - دراسة حالة لعينة من البنك العاملة في الجزائر. مجلة أبعاد اقتصادية. 6 (2). 547-528.

53. قديمات، محمد. (2019): دور الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
54. القطامين، أحمد. (2004): التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن.
55. الكرخي، مجيد. (2014): التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، منشورات وزارة الثقافة والتراث، قطر.
56. كنعان، نواف. (2003): اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
57. ماهر، أحمد. (2013): مبادئ الادارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
58. محسن، منتهى. (2019). إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ إقرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين. مجلة كلية التربية، جامعة المستنصرية. 1(34). 548-515.
59. محمد، سعيد. (2013): امكانية تعزيز استراتيجية الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي " دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، 35 (112).
60. المحمدي، سعد. (2001): العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فعالية المؤسسات الصناعية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سانت كلمنتس العالمية.
61. موسى، شهرزاد. (2010): القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
62. نجم، ميرنا. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
63. الهزيمة، أحمد. (2009): دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 25(1)، 379-408.
64. ياسين، سعد. (2010): الادارة الاستراتيجية، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Acar, A.Z, Ozsahin, M. (2018). The Relationship between Strategic Orientations, Organizational Innovativeness, and Business Performance, International Journal of Innovation Management, 22 (01).
2. Acros, R. (2015). Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence. Public Relations Review. 42. PP: 264-270
3. Arai, M. (2015): Improved Managerial decision making frame-Case: A Financial Services Organization (Unpublished Master Thesis). Haaga-Helia University of applied sciences.
4. Brady, Malcolm & Walsh, Aidam, (2017), Setting strategic direction: a top down or bottom up process?, paper originally published in Business Strategy Series 9 (1), pp5-11.
5. Certo, Samuel C , Paul Peter, J, & Otten Smeyer, Edward. (1995). "The Strategic Management Process", 3rd- Ed, Prentice-Hall, USA, Irwin Inc.
6. Collins, C. & Porras, J. (1997). Built to last: Successful habits of visionary companies, New York, Harper-Collins, 1st paper back Ed.
7. Dess, Lumpak, Eisner Mcnamara & Kim (2011) Strategic Management Creating text & Cases, 6th Ed, New York McGraw-Hill/ Irwin.
8. Fema, S, (2010). Decision Making and problem Solving Independent Study Program, South Seton Avenue.
9. Gentry, R. (2005) Technology supported data driven decision-making in an Oklahoma elementary school (Ph.D. thesis), DAI-A.65/12, the university of Oklahoma.
10. Ghasemaghaei, M. (2019). Does data analytics use improve firm decision making quality? The role of knowledge sharing and data analytics competency. Decis. Support Syst., 120, 14-24.
11. Helms, M. M. (2006), "Encyclopedia of Management", 5th ed, Thomson Gale, United States of America.
12. Higgins, J.M, (2008). " The Management Challenge", 2nd Ed, Macmillan pub. Co, New York.
13. Hill Charles W. L, Jones, Gareth R. (2012) Strategic Management: An Integrated Approach, 10th ed. South-Western, USA, Cengage Learning.

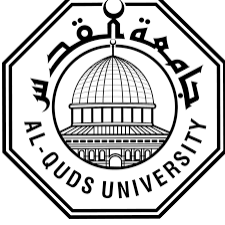
14. Mahmoud, Rosli & Herath, H. (2013) strategic orientation based research model of SME performance for developing countries, *Society of Interdisciplinary business Research*, vol 2 (1), p435.
15. Miles, R.E, Snow,C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw- Hill, New york.
16. Munjuri, Mercy Gacheri. (2018). "Human capital, Quality of decisions and performance of commercial banks and insurance firms in Kenya". *International journal of arts and commerce*. Vol. 7, No. 3, PP: 37- 64.
17. Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, (October): 20-35.
18. Olumoye (2013): "Impact of Information System on Management Decision-Making in the Nigerian Insurance Sector". *Nigeria*.
19. Ozen, G., Yaman, M., Acar, G. (2018). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The online Journal of recreation and sport*, 1(2), 6-23.
20. Pospiech & Freczkiewicz- Wrona, (2016). Strategic Orientation and Organizational Culture in polish public Organizations: Insights from the Miles and Snow Typology, *Management Journal*, Vol. 20, No. 1.
21. Rodrigues, T.F, & Fierro, C.R. (2018): The Relationship between Strategy Orientation Dimensions and Hotel Outsourcing and Its Impact on Organizational Performance, *Sustainability-Open ACCESS JOURNAL*, 10 (1769), <http://www.mdpi.com/journal/sustainability>.
22. Running, Hunik sri & Harsono, Mugi & Haryono, Tulus, (2014) , The Relationship between strategy Orientation and Marketing Performance : The Role of Organization Change Capability , *American International Journal of Contemporary Research* , Vol. 4 No. 1.
23. Slater, S. F, (2006), "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, Vol.27, No. 12: 1221-1231.
24. Szymaniecmlca, Mlica, (2016). Impact of strategic orientation adopted by an organization on its performance, as shown on the example of public healthcare entities, *Management Journal*, Vol. 20, No.2, ISSN.1429-9321.
25. Venkatraman, N. (1989). : Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement". *Management science*, 35(8), 942-962.

26. Lau, C, M., Yiu, D,W., Yeung,P.-k, &Lu,y. (2010). Strategic orientation of high-technologny firms in a transitional economy. *Journal of Business Research*,61 (7),765-777.
27. Wayne S. Chaneski, (2015). *Setting Goals Thompson and Srategics Plans*. NewJersey institute of Technology [msonline.com/epoerts/ manufacturing management](http://msonline.com/epoerts/manufacturing management).
28. Zhou, K. Z, & Yim, C.K. & Tse, D. k. (2005), The effects off strategic Orientation on technology- and market- based breakthrough innovations, *journal of Marketing*, Vol. 69: 42- 6.

الملاحق

ملحق رقم (1): أداة الاستبانة

الاستبانة



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

الموضوع: تعبئة استبانة

الأخ/ ت الموظف / ة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع/تعبئة استبانة لدراسة ماجستير

يقوم الباحث بدراسة حول "دور لتوجهات الاستراتيجية في تحسين فعالية اتخاذ القرارات: دراسة حالة ديوان الموظفين العام- غزة" ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية جامعة القدس-أبو ديس، كلي أمل من سيادتكم منحي جزءاً من وقتكم الثمين بتعبئة الاستبانة المرفقة، وإعطائها اهتمامكم؛ لِمَا لذلك من تأثير ومردود إيجابي في إنجاز هذه الدراسة، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً أنّ إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،

الباحث

الباحث/ تامر زقوت
جوال: 0597680100

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
1. المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير
- بكالوريوس دبلوم فأقل
2. المسمى الوظيفي: مدير عام فأعلى مدير دائرة
- رئيس قسم رئيس شعبة
- أخرى: حدد.....
3. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنوات
- 10- أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

التوجهات الاستراتيجية: الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها (القطامين، 2015:67).

فعالية اتخاذ القرارات: أن عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني موضوعي يسعى لاختيار البديل الأنسب لمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات، وهو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجوة (الصيرفي، 2007: 45).

ثانياً: التوجهات الاستراتيجية

فيما يلي قائمة تضم مجموعة من العبارات تختص بالتوجهات الاستراتيجية بديوان الموظفين العام وأمام كل منها مقياس رقمي متدرج حسب درجة الحدوث والتوافر من (1) لا أوافق بشدة، والذي يعني عدم الحدوث أو الانطباق إلى رقم (5) موافق بشدة، والذي يعني أنّ المفهوم مؤكد الحدوث، يرجى وضع علامة صح أمام كل عبارة عند الرقم الذي يعكس تقديركم ووافق رأيكم.

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	موافقة متوسطة (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
البُعد الأول: الرؤية						
1.	يملك الديوان رؤية واضحة لما يرغب أن يكون عليه في المستقبل.					
2.	تتصف رؤية الديوان التي أعمل به بالتماسك.					
3.	تعكس رؤية الديوان بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي يسعى للوصول إليها.					
4.	تركز رؤية الديوان على تحديد المقاييس الأساسية للنجاح.					
5.	تُستخدم الرؤية كمرشد وموجه لجميع الأعمال التي تقوم بها.					
6.	تتبنى رؤية الديوان من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمة للمجتمع					
7.	تتسم رؤية الديوان بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل					
البُعد الثاني: الرسالة						
1.	تتبنى رسالة الديوان من رؤيته الواضحة والمحددة .					
2.	يملك الديوان تصورًا واضحًا عن الرسالة التي يؤديها.					
3.	تُعتبر رسالة الديوان الإطار العام الذي ينبثق منه الأهداف.					
4.	يقوم الديوان بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف المنشودة.					
5.	تتسم رسالة الديوان التي أعمل به بالدقة والوضوح.					
6.	تتضمن رسالة الديوان أهم قيمه وميزاته.					
7.	يشارك العاملون والمستويات الإدارية المختلفة في الديوان بصياغة رسالته.					
البُعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية						
1.	تُستمد أهداف الديوان من الرؤية والرسالة التي يؤمن بها.					
2.	يقوم الديوان بوضع الأهداف الرئيسية طويلة الأجل لتحديد النتائج المطلوب التوصل إليها .					
3.	يتم تجزئة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف عامة على مستوى الأقسام والوحدات بداخله.					

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	موافقة متوسطة (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
4.	يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية مرحلية لتحقيق على المستوى المتوسط والقصير.					
5.	يشارك في صياغة أهداف الديوان كافة الأطراف المعنية والمسؤولة عن تنفيذها.					
6.	تتلاءم الأهداف الاستراتيجية للديوان مع الفرص المتاحة أمامه.					
7.	تتميز الأهداف الاستراتيجية بمواصفات SMART (محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بزمن).					
البُعد الرابع: القيم						
1.	تتسجم المنظومة القيمية للديوان مع المعايير الأخلاقية للمجتمع.					
2.	تتضمن الخطة الاستراتيجية للديوان مجموعة من القيم والممارسات التي تحكم سلوك العاملين فيه.					
3.	يلزم الديوان كافة العاملين بالمعايير الأخلاقية والقيم التي يتبناها.					
4.	تعتبر المنظومة القيمية التي يتبناها الديوان المرتكز الرئيسي الذي تنطلق منه رؤيته.					
5.	يتعامل الديوان بمصادقية وشفافية مع المتعاملين معه.					
6.	يعتمد الديوان مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين به والمستفيدين.					

ثالثاً: فعالية اتخاذ القرارات

فيما يلي قائمة تضم مجموعة من العبارات تختص بفعالية اتخاذ القرارات بديوان الموظفين العام ، وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة من (1) لا أوافق بشدة إلى رقم (5) موافق بشدة، يرجى وضع علامة صح أمام كل عبارة بما يوافق ويمثل رأيكم

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	موافقة متوسطة (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
1.	تُحقق القرارات المتخذة بالديوان الأهداف والنتائج المرجوة منها.					
2.	يقوم الديوان بتقييم أثر القرارات التي يتخذها على جميع الأطراف.					
3.	يستفيد الديوان من الخبرات والتجارب التي يمتلكها عند اتخاذ القرارات المهمة.					
4.	تتسم القرارات التي يتخذها الديوان بالموضوعية.					
5.	يقوم الديوان بدراسة جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل من بينها.					
6.	يحدد الديوان المشكلات والقضايا التي يحتاج لاتخاذ قرار بشأنها بوضوح.					
7.	يتم الأخذ بعين الاعتبار حالات المخاطرة وعدم التأكد عند اتخاذ القرارات بالديوان.					
8.	يحرص الديوان على جمع المعلومات لضمان فعالية القرار المتخذ.					
9.	يستخدم الديوان الأساليب الكمية والأنظمة المساعدة عند اتخاذ القرارات.					
10.	يتصف الديوان بقدرته على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.					
11.	يتجنب الديوان عند اتخاذ القرارات تكرار الأخطاء المرتكبة في الماضي.					
12.	يحرص الديوان على مشاركة العاملين به في عمليات صنع القرارات.					

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	موافقة متوسطة (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
13.	يملك الديوان خطة محددة لمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عنه بدقة.					
14.	يملك الديوان المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة من حوله.					
15.	يعمل الديوان على مراجعة نتائج القرارات المتخذة وقيم إيجابياتها وسلبياتها باستمرار.					

شكراً لحسن تعاونكم

الباحث/ تامر زقوت
جوال: 0597680100

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الجهة التي يتبعها	الرتبة العلمية
د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية - غزة	أستاذ مشارك
د. وائل ثابت	جامعة الأزهر	أستاذ مشارك
د. خالد دهليز	الجامعة الإسلامية - غزة	أستاذ مساعد
د. منصور الأيوبي	كلية فلسطين التقنية	أستاذ مساعد
د. نبيل اللوح	جامعة الإسراء	أستاذ مساعد
د. خليل ماضي	غير متفرغ	أستاذ مساعد
د. أحمد فرج الله	جامعة الأقصى	أستاذ مساعد
د. عامر أبو شريعة	جامعة الإسراء	أستاذ مساعد
د. ياسر أبو مصطفى	جامعة فلسطين	أستاذ مساعد
د. محمد الزعنون	وزارة الصحة	أستاذ مساعد
د. أيمن راضي	وزارة النقل والمواصلات	أستاذ مساعد
أ.علي صنع الله	مركز ألفا	احصاء

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
123	أداة الدراسة (الاستبيان)	ملحق رقم (1)
129	قائمة بأسماء المحكمين	ملحق رقم (2)

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
4	نتائج الدراسة الاستكشافية	1.1
14	جدول يوضح بعض الدراسات التي تبنت أبعاد التوجه الاستراتيجي محل الدراسة.	1.2
33	توضيح القيم والمبادئ.	2.2
59	الفجوة البحثية	3.2
63	درجات مقياس ليكرت الخماسي	1.3
65	نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الرؤية " .	2.3
66	نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الرسالة " .	3.3
67	نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الاهداف الاستراتيجية" .	4.3
68	نتائج الاتساق الداخلي - مجال " القيم " .	5.3
69	نتائج الاتساق الداخلي - مجال " فعالية اتخاذ القرارات " .	6.3
70	نتائج الصدق البنائي للاستبانة.	7.3
71	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	8.3
72	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	9.3
74	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	1.4
75	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	2.4
76	توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	3.4
77	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	4.4
78	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	5.4
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الرؤية "	6.4
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الرسالة "	7.4
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الاهداف الاستراتيجية"	8.4

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " القيم "	9.4
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات " التوجهات الاستراتيجية "	10.4
91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " فعالية اتخاذ القرارات "	11.4
93	معامل الارتباط بين التوجهات الاستراتيجية وفعالية اتخاذ القرارات في ديوان الموظفين العام في فلسطين	12.4
95	تحليل الانحدار المتعدد	13.4
97	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	14.4
98	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي.	15.4
99	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي.	16.4
101	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة.	17.4
102	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس.	18.4
103	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي.	19.4
104	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي.	20.4
105	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	21.4
110	نتائج تحقيق أهداف الدراسة	1.5

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
6	نمذج ومتغيرات الدراسة	1.1
10	هيكل الدراسة	2.1
24	يوضح أنواع المستويات الإدارية	1.2
25	علاقة نوع القرار على درجة التأكد	2.2

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ت.....	التعريف بمصطلحات الدراسة
ث.....	ملخص الدراسة
ج.....	ABSTRACT
1.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة
1.....	1.1 مقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5.....	3.1 نموذج ومتغيرات الدراسة
6.....	4.1 فرضيات الدراسة
7.....	5.1 أهداف الدراسة
7.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	1.6.1 الأهمية العلمية:
8.....	2.6.1 الأهمية العملية
8.....	7.1 حدود الدراسة
9.....	8.1 معوقات الدراسة
10.....	9.1 هيكلية الدراسة
12.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12.....	1.2 المبحث الأول: التوجهات الاستراتيجية:
12.....	1.1.2 مقدمة:
13.....	2.1.2 مفهوم التوجهات الاستراتيجية:
14.....	3.1.2 أبعاد التوجهات الاستراتيجية:
18.....	4.1.2 أهمية التوجهات الاستراتيجية:
19.....	5.1.2 معايير تقييم التوجهات الاستراتيجية:

20	6.1.2 محددات التوجهات الاستراتيجية ومعوقاتها:
21	2.2 المبحث الثاني: فعالية القرارات الإدارية:
21	1.2.2 مقدمة:
21	2.2.2 مفهوم القرارات الإدارية:
22	3.2.2 أهمية اتخاذ القرارات:
23	4.2.2 أنواع القرارات الإدارية:
25	5.2.2 خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية:
26	6.2.2 خصائص القرار الإداري:
26	7.2.2 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:
28	8.2.2 العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:
28	1.8.2.2 مقدمة:
28	2.8.2.2 العلاقة بين الرؤية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:
29	3.8.2.2 العلاقة بين الرسالة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:
29	4.8.2.2 العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:
30	5.8.2.2 العلاقة بين القيم وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:
31	3.2 المبحث الثالث: ديوان الموظفين العام:
31	1.3.2 مقدمة:
31	2.3.2 نشأة ديوان الموظفين العام:
33	3.3.2 رؤية الديوان:
33	4.3.2 رسالة الديوان:
33	5.3.2 القيم والمبادئ الموجهة للخدمة المدنية:
34	6.3.2 الأهداف الاستراتيجية لديوان الموظفين العام:
34	7.3.2 الأهداف الفرعية:
37	8.3.2 المتابعة والتقييم:
38	1.8.3.2 محددات نظام متكامل للمتابعة والتقييم:
39	4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

39	1.4.2 تمهيد
39	2.4.2 الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التوجهات الاستراتيجية:
39	1.2.4.2 الدراسات المحلية
42	2.2.4.2 الدراسات العربية
45	3.2.4.2 الدراسات الأجنبية
48	3.4.2 الدراسات السابقة التي تناولت موضوع فعالية القرارات الإدارية:
48	1.3.4.2 الدراسات المحلية
51	2.3.4.2 الدراسات العربية
53	3.3.4.2 الدراسات الأجنبية
55	4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
59	5.4.2 الفجوة البحثية:
61	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
61	1.3 منهج الدراسة
62	2.3 مصادر الدراسة
62	3.3 مجتمع الدراسة
62	4.3 أداة الدراسة
63	5.3 خطوات بناء الاستبانة
64	6.3 صدق الاستبانة:
70	7.3 ثبات الاستبانة RELIABILITY:
71	8.3 اختبار التوزيع الطبيعي NORMALITY DISTRIBUTION TEST:
72	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
74	الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها
74	1.4 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية
74	1.1.4 توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس
75	2.1.4 توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي
76	3.1.4 توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

77	4.1.4 توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة.....
78	2.4 المحك المعتمد في الدراسة:.....
78	3.4 تحليل فقرات الاستبانة:.....
78	1.3.4 تحليل فقرات " التوجهات الاستراتيجية ".....
78	1.1.3.4 تحليل فقرات مجال " الرؤية ".....
81	2.1.3.4 تحليل فقرات مجال " الرسالة ".....
83	3.1.3.4 تحليل فقرات مجال " الاهداف الاستراتيجية".....
86	4.1.3.4 تحليل فقرات مجال " القيم ".....
89	5.1.3.4 تحليل جميع فقرات التوجهات الاستراتيجية.....
90	2.3.4 تحليل فقرات " فعالية اتخاذ القرارات ".....
93	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
106	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
106	1.5 نتائج الدراسة.....
107	1.1.5 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية):.....
107	2.1.5 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (فعالية اتخاذ القرارات):.....
108	3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:.....
108	1.3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى:.....
108	2.3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية:.....
109	3.3.1.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والرابعة:.....
109	4.1.5 النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف:.....
111	2.5 توصيات الدراسة.....
111	1.2.5 توصيات متعلقة بالمتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية):.....
112	2.2.5 توصيات متعلقة بالمتغير التابع (فعالية اتخاذ القرارات):.....
112	3.5 الدراسات المستقبلية المقترحة.....
113	4.5 خلاصة الفصل.....
114	قائمة المراجع

114	أولاً: المراجع العربية:
120	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:
123	الملاحق
130	فهرس الملاحق
131	فهرس الجداول
134	فهرس المحتويات