

واقع تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع الأمن والحكم الرشيد

رامي أكرم موسى الغرباوي

د. إسلام عصام هاللو

(أستاذ مساعد/ كلية الإدارة والتمويل/ جامعة الأقصى/ فلسطين)

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ١ أبريل ٢٠٢٥ م

الملخص :

هَدَفَت الدراسة الوقوف على واقع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة دراسة رئيسة لجمع البيانات الأولية إضافةً إلى استخدام المقابلات، وتم استخدام المَنَهَج الوَصْفِي التَّحْلِيلِي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢١٧) موظفًا من الفئة العليا والأولى ممن يعملون في قطاع الأمن والحكم الرشيد بالحكومة الفلسطينية بقطاع غزة حيث يشمل القطاع على (١١) مؤسسة حكومية، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (٢١٧) استبانة، واسترداد (٢٠١) استبانة بنسبة تقدر بـ (٩٢.٦%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية جاء بوزن نسبي يُساوي ٧٠.٢٨%، وهذا يعني أنَّ هُنَاكَ مُوَافَقَةٌ بِدَرَجَةٍ كَبِيرَةٍ مِنْ قَبْلِ أَفْرَادِ الْعَيْنَةِ عَلَى فِئَاتِ هَذَا الْمَجَالِ وَهَذَا بِطَبْعِهِ يُعْطِي مُؤَشِّرَ بَأَنَّ هُنَاكَ تَحْقِيقَ لِلأَهْدَافِ الإِسْتِرَاطِيَّةِ فِي الْمَوْسُئَاتِ الْحُكُومِيَّةِ بِدَرَجَةٍ كَبِيرَةٍ مِنْ خِلَالِ الأَعْدَادِ لِلخَطِّطِ والمِشَارَكَةِ فِيهَا مِنْ جَمِيعِ مَكُونَاتِ وَمُسْتَوِيَّاتِ الْمَوْسُئَاتِ الْحُكُومِيَّةِ.

الكلمات المفتاحية:

(الأهداف الإستراتيجية - قطاع الأمن والحكم الرشيد - المؤسسات الحكومية الفلسطينية)

أولاً: المقدمة:

تعتبر الأهداف الاستراتيجية بمثابة خارطة الطريق التي توجه المؤسسات الحكومية نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها، فهي تحدد الاتجاه العام للجهود المبذولة وتساهم في تخصيص الموارد بشكل فعال، في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الحكومات، كما أصبح تحقيق الأهداف الاستراتيجية أكثر أهمية من أي وقت مضى وذلك بسبب حالة التطور التي يشهدها العالم بشكل متزايد ومتسارع في كافة المجالات لاسيما في المجالات التي تتعلق بالموارد البشرية وكيفية إدارتها وتوجيهها لتعمل بفكر وبرؤية ووحدة فهم جامعة لتصل لغايتها وفق ما هو مخطط.

كما ويُعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسات الأساسية وعمودها الفقري، حيث يُعد الأفراد استثماراً رئيسياً فيما إذا أحسن إدارته وتنميته؛ ومن خلاله تتحقق أهداف المؤسسات الإستراتيجية؛ ويزيد إنتاجيتها ونموها.

وتعتبر الأهداف الاستراتيجية نقطة البداية والنهاية لأي نشاط إنساني، فهي أساس وجود المنظمات وبقائها واستمرارها وجزء من تصميمها، فالمنظمات لا يمكن أن تعمل دون وعي عميق بأهدافها (زكي، ٢٠١٩: ٦١١).

ولأن المؤسسات في الحكومة الفلسطينية تسعى في إطار هيكلية مؤسساتها وتسكين موظفيها وإعداد التوصيف الوظيفي وإعداد الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهدافها، ولقد جاءت هذه الدراسة لتجيب على تساؤلات فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية ما المستوى المطلوب الذي يحقق وصولاً سريعاً لغايات وأهداف المؤسسات الحكومية؟ وهل يوجد دور حكومي واضح بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية، في ضوء ما سبق فإن الباحثين يحاولون من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يُغلب على العمل الحكومي بكافة مستوياته البيروقراطية والمركزية، والتي تنعكس على أنشطته الخدماتية التي يقوم بتأديتها، وعلى الإجراءات الإدارية المتبعة في كافة الجوانب الإدارية والمالية في المؤسسة الحكومية برمتها، وهذا بطبعه يبطئ من عمليات التطوير وإيجاد نواة عمل تستند على مدى تحقيق المؤسسات الحكومية للأهداف الإستراتيجية التي تضعها ضمنها الإطار العام للخطة الإستراتيجية العامة للحكومة.

وبالرغم من ذلك فإن الأمانة العامة تضع التطوير المؤسسي في أعلى سلم الأولويات الحكومية في الإطار الإستراتيجي، وهذا بطبعه قاعدة جيدة ممكن البناء عليها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تسعى إليها باحترافية.

وفي إطار تحديد مشكلة الدراسة قام الباحثان بالاعتماد على مصادر تحديد الشعور بالمشكلة، والتي من شأنها أن تسهم في توضيح المشكلة والإجابة على تساؤلاتها؛ لذا أدرج الباحثين مجموعة من المصادر وهي على النحو الآتي:

٢- المقابلات:

قام الباحثان بإجراء عدد من المقابلات في إطار مجتمع الدراسة، حيث ركزت على تبيان واقع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية وهي كما يلي: أفاد م. محمد المصري مدير عام إدارة السياسات والتخطيط بالأمانة العامة لمجلس الوزراء، في المقابلة التي عقدت يوم الأربعاء الموافق ٢٠٢٢/٥/١١ م: بأن الحكومة في أمس الحاجة إلى تعزيز الإبداع للحصول على أفضل النتائج للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تمكين وتعزيز الموظفين، كما أكد د — تيسير محسين مستشار رئيس المكتب الإعلامي الحكومي، في المقابلة التي عقدت يوم الأربعاء الموافق ٢٠٢٢/٥/١١ م: بأن تهيئة الموظفين وتدريبهم وتمكينهم له تأثير إيجابي وفعال على مستوى تحقيق الأهداف بشكل عام. كما أشار أ — أكرم حجاج مدير عام الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بالأمانة العامة لمجلس الوزراء، يوم الخميس الموافق ٢٠٢٢/٥/١٢ م: أن المورد البشري أحد المكونات الرئيسة لنجاح الأعمال وعنصر فاعل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية إذا تم توظيفها بالشكل الصحيح، وأوضح م. إياد أبو صفية مدير عام الإدارة العامة للسياسات بديوان الموظفين العام، في المقابلة التي عقدت يوم الخميس الموافق ٢٠٢٢/٥/١٢ م: أن العمل الحكومي يستند بشكل كبير على إنشاء وتطوير فرق العمل المتخصصة والاستفادة من الكادر البشري الذي يعتبر أساس فاعل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويرى أ — إسماعيل الثوابته مدير عام المكتب الإعلامي الحكومي، في المقابلة التي عقدت يوم الأحد الموافق ٢٠٢٢/٥/١٥ م: أن المورد البشري المدرب والمهيا والمشارك في إعداد الخطة الاستراتيجية يسهم بشكل كبير وفاعل تحقيق الأهداف الاستراتيجية على إطار عمل المؤسسة الحكومية، وأكد أ — صلاح الأشقر مدير عام التخطيط بوزارة الداخلية الشق المدني، يوم الثلاثاء الموافق ٢٠٢٢/٥/١٧ م: بأن الحكومة بحاجة لتأسيس قواعد عمل مؤسسية تسعى من خلالها إلى تحقيق مستوى عالٍ من أهداف المؤسسة الاستراتيجية التي تتماشى مع الإطار العام للحكومة، ومن خلال المقابلات نستنتج ما يعزز شعور الباحثين بمشكلة الدراسة.

٢- أسئلة الدراسة:

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: (ما واقع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية؟) وينبثق عنه أسئلة فرعية:

١. ما واقع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

٢. ما مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
٣. هل توجد فروق لمتوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية تُعزى للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)؟
- ثالثاً: أهداف الدراسة:
١. التعرف على واقع تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
٢. الوصول إلى معرفة مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- رابعاً: أهمية الدراسة:
١. قد تسهم هذه الدراسة في لفت أنظار الباحثين والدارسين والمهتمين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٢. حث المؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع الأمن والحكم الرشيد للاستخدام الأمثل للموارد لأهميتها البالغة وأثرها في زيادة الإنتاجية وتطوير الخدمات.
- خامساً: الإطار النظري:
١. الأهداف الاستراتيجية:
- لا شك أن الأهداف الاستراتيجية هي النقطة المستقبلية التي وضعتها المنظمات العامة والخاصة للوصول إليها وتحقيقها، لاسيما وأن ذلك يتأتى في غمرة عملية إدارية متشابكة ومتراصة مع بعضها البعض تهدف في منتهى الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما رسمتها تلك المنظمات.
- كما وتعتبر الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها، وهو توجه ينبغي على القيادات الأمامية لمفاصل الدولة العمل به وتحسين مدياته المكانية والزمانية، وبقدر ما تكون الأهداف والإدارات والمفاصل واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، بنفس القدر تكون الإدارات العليا أمام فرص النجاح والتقدم إلى الأمام (زيدان، ٢٠١٧: ٢٩).
٢. مفهوم الأهداف الاستراتيجية:
- فالأهداف في حقيقة الأمر تمثل النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة، ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية، والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة، كالأهداف قصيرة الأجل، ولكن في القطاع الحكومي وضع

الأهداف الاستراتيجية يُعتبر عملية صعبة، حيث إنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً (محمد، ٢٠١٤: ٧٥).

جَدول (١) جَدول يوضح تعريفات الأهداف الاستراتيجية

التعريف الاصطلاحي	الدراسة/ المؤلف
الغايات التي تريد المنظمة الوصول إليها موظفة كل الجهود والطاقات من أجل تحقيق مرحلة من المراحل التي تقع على الطريق الذي يوصلها إلى الرؤية.	(الكرخي، ٢٠٠٩: ٢٤٢)
النتائج النهائية للنشاط المخطط والتي يصب إنجازها في صالح تحقيق رسالة المنظمة.	Wheelen & Hunger, 2012: 18
النتائج التي تعمل المنظمة على إنجازها في ضوء تحقيق رسالتها الأساسية.	(الماضي، ٢٠١٧: ٢٠٣)
هي التزامات تتعهد بها المنظمة لترجمة رؤيتها ورسالتها إلى واقع عملي وضمن توقيت محدد وبكلفة مناسبة.	(داود، ٢٠١٩: ٤٣)
وهي تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين بحيث (تتحقق الغاية بتحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف) وهي إما أن تكون أهداف مالية، أو استراتيجية، أو مستقبلية طويلة الأمد.	(العبيدي، البرزنجي، ٢٠٢١: ٥٨)

وَمِنْ خِلال مَا سَبَقَ يُعْرِفُ الْبَاحِثَانِ الْأَهْدَافَ الْإِسْتِرَاتِيجِيَّةَ إِجْرَائِيًّا بِأَنَّهَا: الْغَايَةُ الَّتِي يَسْعَى قِطَاعُ الْأَمْنِ وَالْحُكْمِ الرَّشِيدِ فِي الْحُكُومَةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ إِلَى تَحْقِيقِهَا فِي الْأَجْلِ الطَّوِيلِ وَالَّتِي تَنْبَثِقُ مِنْ رُؤْيَيْهَا وَرِسَالَتِهَا، وَتُمَثِّلُ نَتَائِجَ الْأَنْشِطَةِ وَالْأَعْمَالِ الَّتِي تَقُومُ بِهَا الْوِزَارَاتُ وَالْهَيئاتُ الْحُكُومِيَّةُ فِي الْقِطَاعِ.

٢- أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية:

تتمتع الأهداف الاستراتيجية على صعيد المؤسسات بالأهمية الكبيرة لما لها من أهمية بالغة في النهايات التي تسعى المؤسسات للوصول إليها والتي تتعلق بالخطط الاستراتيجية ونشاط المؤسسات.

وكما يرى كامل وآخرون (٢٠١٨: ١١) أن الدور الإستراتيجي يتطلب الربط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة، بما يساعد المنظمة على تخطيط وتنفيذ وتقييم استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. وتتجلى أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية في العديد من النقاط التالية:

أ. تُعد أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن القيام بوظيفة التخطيط دون وجود أهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ب. المرشد لاتخاذ القرارات: إن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

ج. تساعد المستويات العليا على وضع الأهداف للمستويات الإدارية الأخرى الفرعية.
د. تسهم في تحديد مراكز المسؤولية: حيث إن الأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأفراد وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف المناطة به لتحقيقها.

هـ. تُسهم في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يُساعد في التفويض السليم للسلطة كما ويساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
و. تعزز علاقة المنظمة ببيئة العمل الداخلية والخارجية: تسهم الأهداف في توحيد الجهود على مستوى الأقسام؛ والإدارات ويشجع على العمل الجماعي والتعاون في جميع مستويات المؤسسة (زهية، ٢٠٢١: ٥٥).

ز. تسهم في وضع المعايير والمقاييس التي تخدم الرقابة وتقييم الأداء: بحيث يتم الاعتماد على الأهداف في تقييم كفاءة الإدارة.

ح. تساعد في تقييم أداء الأفراد: بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذه التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز وغيرها.

ط. حافز لبذل الجهود: بدفع أفراد المؤسسة لبذل أقصى جهودهم لتحقيقها (زهية، ٢٠٢١: ٥٥).

ويرى الباحثان بأن أهمية الأهداف تتجلى في أنها خارطة الطريق لمنظمات الأعمال حيث تعتبر الموجه الرئيس للسير في طريق تحقيق أفضل النتائج، وبذل الجهود وتوزيع الأدوار في عملية التنفيذ، والارتقاء وتجويد الآليات والإجراءات والسياسيات للوصول إلى المساعي المستقبلية التي تهدف المؤسسات لتحقيقها.

٢- خصائص الأهداف الاستراتيجية:

يشير (Borah 2017:4) أن الأهداف الاستراتيجية لكي تكون ذات فعالية يجب أن تتطابق مع منهجية سمارت للأهداف الذكية.

كما ويرى رشيد وجلاب (٢٠١٥: ٢١٤) أنه ينبغي أن تتوفر خصائص في الأهداف لكي تكون جيدة، وهي موضحة على النحو الآتي:

أ- التحديد: توصيف النتيجة التي يراد الوصول إليها ضمن الإطار الزمني اللازم.

ب- المرونة: إمكانية إجراء التعديلات على الأهداف عند حدوث تغيرات مهمة في بيئة المؤسسة.

ج- القابلية للقياس: فالأهداف يجب أن تتم صياغتها بطريقة تمكن الإدارة من قياسها.

د- القابلية للتحقق: يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق بمزيد من الجهد المثابرة.

هـ- التوافق: أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض وعند حصول حالة تعارض بين الأهداف فإن الموازنة بين تلك الأهداف تصبح ضرورية.

و- القبول: يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة بالقبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن إنجازها إنما من قبل مختلف أصحاب المصلحة لضمان التزام الجميع تجاه تحقيقها.

ز- التركيز على النتائج: فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل.

ويرى الباحثان بأن الأهداف تعتبر مرتكزات أساسية ولا بد أن توضع بعناية وتركيز عالٍ حتى تسهم في تحقيق نتائج أفضل ومناسبة لكل بيئات العمل في المنظمات.

سادساً: الدراسات السابقة: (تحقيق الأهداف الإستراتيجية):

أ- دراسة (المصري، ٢٠١٦) هدفت الدراسة تبيان أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية المبحوثة كان بدرجة كبيرة.

ب- دراسة (زهية؛ أسماء، ٢٠٢١) هدفت الدراسة التعرف على أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عملية تستهدف تحقيق التوافق مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد.

ج- دراسة (فروانة، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركات الأدوية في قطاع غزة، واختار الباحثون أبعاد التمكين الخمسة (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، التأثير والقدرة التنظيمية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، التأثير والقدرة التنظيمية).

د- دراسة (كمال، ٢٠١٨) هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسلية بالجزائر)، وجود علاقة

ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية (الحرية والاستقلالية، فرق العمل ذاتية الإدارة، والقوة التنظيمية) وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

هـ- دراسة (الملفوح، ٢٠١٦) هدّفت الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة ومدى دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، أظهرت النتائج أنه يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

و- دراسة (الزهران، ٢٠١٦) هدّفت الدراسة لتوضيح أثر تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر متوسط ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأهداف الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، بسبب عدم اهتمام المؤسسات بدرجة كبيرة بتمكين العاملين. سابعاً: الفجوة البحثية:

جدول رقم (٢) يوضح الفجوة البحثية للدراسات السابقة

نوع الفجوة	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
أولاً: الفجوة المعرفية	جاءت الدراسات السابقة بربط متغيرات أخرى بموضوع الدراسة. وركزت هذه الدراسة التعرف الى واقع تحقيق الأهداف الاستراتيجية،	حسب حدود علم واطلاع الباحثان ولم يتطرق أحد من الدراسات السابقة لدراسة الواقع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية ودراسة قطاع حكومي كما في هذه الدراسة.	ركزت الدراسة الحالية على واقع تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية وقد نفذت على عينة الدراسة في قطاع حكومي يشمل ١١ وزارة وهيئة حكومية.
ثانياً: الفجوة المكانية	طبقت غالبية الدراسات على الإطار الحكومي والمؤسسي وقطاع البنوك وجاءت على وزارة أو هيئة بعينها دون التطرق لقطاع حكومي بالكامل وهذا ما يميز هذه الدراسة.	لم تتناول الدراسات السابقة قطاع الأمن والحكم الرشيد أي دراسة قطاع حكومي بالكامل وتعتبر الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت هذا التوجه محلياً وعربياً واجنبياً في حدود علم الباحثين..	طبقت الدراسة الحالية على قطاع (الأمن والحكم الرشيد)، والذي يشمل ١١ وزارة وهيئة حكومية دون التطرق إلى وزارة أو هيئة بعينها كما ورد في الدراسات السابقة.
ثالثاً: الفجوة المنهجية	تناولت الدراسات السابقة العديد من الأبعاد	ركزت الدراسة على دراسة الواقع في قطاع حكومي كامل	تناولت الدراسة الحالية دراسة واقع تحقيق الأهداف

ومجتمع الدراسة:	والعوامل، والاداة الاستبيان على الأغلب والمقابلات..	وهذا لم تتطرق اليه دراسات وهذا في حدود علم الباحثين واطلاعهما.	الاستراتيجية دون التطرق للأبعاد واستخدمت الاستبانة كأداة دراسة رئيسة، والاستبانة بعدد من المقابلات وليس بغرض التحليل.
-----------------	---	--	---

(جرد بواسطة الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة)

ثامناً: منهجية وإجراءات الدراسة:

١. منهجية الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

٢. مجتمع الدراسة: هو جميع مُفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإنَّ المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين في الفئة العليا والفئة الأولى في الوزارات والهيئات الحكومية بالمحافظات الجنوبية "بقطاع الأمن والحكم الرشيد" حيث يتبع له (١١) وزارة وهيئة حكومية بواقع (٢١٧) موظف وموظفة.

٣. عينة الدراسة: قام الباحثان باستخدام طريقة الحصر المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية حجمها (٤٠) استبانة للاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (٢١٧) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (٢٠١) استبانة بنسبة (٩٢.٦%)، وعمل الباحثان على إضافتهم ضمن مجتمع الدراسة، وذلك بعد أن تم التحقق والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

٤. صدق الاستبانة: ويعني تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر والتجوي، ٢٠١٤: ١٤). ويوجد العديد من الاختبارات التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

أ. صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري": يُقصد بصدق المحكمين: أن يختار الباحثان عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة (الجرجاوي، ٢٠١٠: ١٠٧). حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (١١) محكماً، متخصصين في إدارة الأعمال، والاحصاء التطبيقي، وأسماء المحكمين، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ب. الاتساق الداخلي Internal Validity:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي: درجة انسجام كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (العلي، ٢٠٢٠، ٨٥).

وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من ٤٠ موظفاً وموظفة.

الاتساق الداخلي لـ "تحقيق الأهداف الاستراتيجية"

جَدول (٣) نتائج الاتساق الداخلي - مجال "تحقيق الأهداف الاستراتيجية"

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بالتخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	.883*	0.000
٢.	تحرص المؤسسة على توظيف كادر متخصص في مجال التخطيط الإستراتيجي.	.867*	0.000
٣.	تشرك المؤسسة جميع الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية بكل مكوناتها.	.862*	0.000
٤.	تبتكر المؤسسة أساليب جديدة تحقق من خلالها الأهداف الاستراتيجية.	.895*	0.000
٥.	تسعى المؤسسة لمواكبة أفضل وأحدث الوسائل لإنجاز أفكارها التطويرية.	.829*	0.000

٦.	تحرص المؤسسة على وضع الأهداف الاستراتيجية في إطار زمني محدد لتنفيذها.	.846*	0.000
٧.	تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات وتطوير ما تقوم به من مهام وإجراءات.	.851*	0.000
٨.	تُعد المؤسسة خطط دقيقة لمواردها البشرية بهدف تحقيق التوازن بين متطلبات وسياسات العمل.	.888*	0.000
٩.	تمنح المؤسسة الحوافز والمكافآت لدورها الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	.864*	0.000
١٠.	توفر المؤسسة برامج التدريب والتطوير للموظفين مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	.741*	0.000
١١.	تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية باستخدام التكنولوجيا المتقدمة ومواكبة التطور التقني.	.870*	0.000
١٢.	تتسجم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع تطلعات الجمهور.	.938*	0.000
١٣.	تتميز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالمرونة الكافية للاستجابة للمتغيرات البيئية الطارئة.	.924*	0.000
١٤.	تتصف الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالواقعية والوضوح.	.860*	0.000
١٥.	تحرص المؤسسة على التقييم الدوري لقياس مدى تحقق أهدافها الاستراتيجية.	.803*	0.000
١٦.	تتسجم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع بعضها البعض دون تعارض.	.907*	0.000

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

يوضح جدول رقم (٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحقيق الأهداف الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يُعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ج. الصدق البنائي Structure Validity: يُعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويُبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (٤٠) موظف، ويبين الارتباط بجميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٤) نتائج الصدق البنائي للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	.967*	0.000

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

يبين جدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط بالمجال في الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر مجال الاستبانة صادق لما وضع لقياسه.

د. ثبات الاستبانة Reliability: يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يُعطي نفس النتائج إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة (البخراوي، ٢٠١٨: ٣). وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكوّنة من ٤٠ موظف.

طريقة ألفا كرونباخ: تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مُبيّنة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠.٩٧٧، ٠.٩١٩)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٨٥)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. ويكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

جدول (٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	16	0.977

واضح من النتائج المُوضحة في جدول (٥) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في المجال حيث تتراوح بين (٠.٩٧٧)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها قابلة للتوزيع. ويكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

٥. اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test: تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test ((K-S)) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

جدول (٦) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.376	0.912	تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٦. المَحَكُّ المُعْتَمَد فِي الدِّرَاسَةِ: (مركز الإحصاء- أبو ظبي، ٢٠١٧: ٢٧) لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كلِّ مجال، وقد حدّد الباحثان درجة الموافقة حسب المحكّ المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٧) المَحَكُّ المُعْتَمَد فِي الدِّرَاسَةِ

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1.79 – 1 من	من ٢٠% - ٣٦%	مُنخَفِضَةٌ جَدًّا
2.59 - 1.80 أكبر من	أكبر من ٣٦% - ٥٢%	مُنخَفِضَةٌ
3.39 – 2.60 أكبر من	% - ٦٨% أكبر من	متوسطة
4.19 – 3.40 أكبر من	أكبر من ٦٨% - ٨٤%	كبيرة
5 - 4.20 أكبر من	أكبر من ٨٤% - ١٠٠%	كبيرة جداً

تاسعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية: وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة:

١. توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:

جدول (٨): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	164	81.6
أنثى	37	18.4
المجموع	201	100.0

يتضح من جدول رقم (٨) أن ما نسبته (٨١.٦%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (١٨.٤%) إناث.

يُفسر الباحثان بأن ارتفاع نسبة الذكور يُعود إلى القدرات والامكانيات التي يمتلكونها في الإدارة والمتابعة للأعمال والمهام المناطة بهم وما لديهم من إمكانية واسعة في الاتصال والتواصل والمكوث لأوقات طويلة في العمل والمتابعة الميدانية وهذا الأمر يسهل عند الذكور بنسب أكثر من الإناث.

٢. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

جدول (٩): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٣٥ سنة	41	20.4
من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	116	57.7
٤٥ سنة فأكثر	44	21.9
المجموع	201	100.0

يتضح من جدول رقم (٩) أنَّ ما نسبته ٢٠.٤% من عينة الدراسة فئتهم العمرية أقل من ٣٥ سنة، ٥٧.٧% تتراوح فئتهم العمرية من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة، بينما ٢١.٩% فئتهم العمرية ٤٥ سنة فأكثر.

يُفسر الباحثان بأن ما نسبته (٥٧.٧%) في الفئة العمرية من ٣٥ سنة وأقل من ٤٥ سنة وعددهم ١١٦ موظف حيث تأخذ المساحة الأكبر في الإشراف والمتابعة وهذا اهتمام من قيادة العمل الحكومي اتجاه هذه الفئة العمرية الذين لديهم القدرة والكفاءة على إدارة العمل وتحمل تبعاته.

أما فيما يتعلق بالموظفين الذين تزيد أعمارهم عن ٤٥ سنة فأكثر والتي حصلت على نسبة (٢١.٩%) فيرى الباحثان بأن هذه النسبة منطقية حيث يتطلب العمل موظفين يتمتعون بالمعرفة الواسعة والدراية الكافية بالسياسات الحكومية وكيفية إدارة الأمور في الوظائف المختلفة لاسيما طبيعة المشكلات التي تواجه العمل الحكومي.

فيما حصل على ما نسبته (٢٠.٤%) من عدد أفراد العينة ممن تقل أعمارهم عن ٣٥ سنة ويتقلدون مناصب إدارية من الفئة الأولى، وبالتحديد فئة الشباب، ويفسر الباحثان بأن

الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تُعنى بفئة الشباب من الكادر الحكومي وتدفع به إلى تولي مسؤوليات وإدارة في الشأن العام، وتُعطي هذه النسبة مؤشر اهتمام لهذه الفئة.

٣. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جَدول (١٠): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العَدَد	المؤهل العلمي
59.7	120	بكالوريوس
35.3	71	ماجستير
5.0	10	دكتوراه
100.0	201	المَجْمُوع

يتضح من جَدول (١٠) أن ما نسبته ٥٩.٧% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، ٣٥.٣% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما ٥.٠% مؤهلهم العلمي دكتوراه. ويُفسر الباحثان بأن النسبة السائدة في بيئة العمل بقطاع الأمن والحكم الرشيد وبحسب النتائج أن ما نسبته (٥٩.٧%) وعددهم ١٢٠ موظفاً وموظفة من حملة شهادة البكالوريوس وإن كانت هذه النسبة الأكبر فيرى الباحثان بأن هذه النسبة طبيعية على اعتبار أن درجة البكالوريوس تُعتبر الشهادة الأولى والتي تكون في متناول الجميع، وبحسب النتائج أيضاً فإن نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بلغت (٣٥.٣%) وعددهم ٧١ موظفاً وموظفة حيث يرى الباحثان أن التطوير الذاتي ذا أهمية خاصة لأفراد مجتمع الدراسة الذين يتقلدون مسؤوليات ومستويات إدارية تتطلب السير في التطوير والسلم الوظيفي بشكل متوازي. كما جاءت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (٥%) وعددهم ١٠ موظفين وهذا يؤكد ما أشرنا إليه في تفسير النتائج السابقة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من دراسة قديح (٢٠١٤)، ودراسة الملفوح (٢٠١٦)، ودراسة فروانة (٢٠٢٠) والتي تشير إلى أن حملة شهادة البكالوريوس هي الأعلى لعينة الدراسة.

٤. توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في القطاع الحكومي:

جَدول (١١): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في القطاع الحكومي

النسبة المئوية %	العَدَد	سنوات العمل في القطاع الحكومي
14.4	29	أقل من ١٠ سنوات
53.7	108	من ١٠ – أقل من ١٥ سنة
31.9	64	١٥ سنة فأكثر
100.0	201	المَجْمُوع

يتضح من جَدول (١١) أن ما نسبته ١٤.٤% من عينة الدراسة سنوات عملهم في القطاع الحكومي أقل من ١٠ سنوات، ٥٣.٧% تتراوح سنوات عملهم في القطاع الحكومي من ١٠ - أقل من ١٥ سنة، بينما ٣١.٨% سنوات عملهم في القطاع الحكومي ١٥ سنة فأكثر.

ويُفسر الباحثان بأن ذلك يعود لعدة أسباب منها أن التوظيف في المؤسسات الحكومية مؤخراً انخفضت نسبته بسبب الأوضاع الاقتصادية التي يعيشها قطاع غزة والظروف الصعبة المترتبة جراء الحصار، وأيضاً انعكست هذه الظروف برمتها على العمل الحكومي في كافة القطاعات فمن العام ٢٠١٢ تقريباً أوقف الترقّيات للوظائف الإشرافية والتي أُعيد العمل بها لحل الإشكاليات المتراكمة بسبب التكاليفات في أواخر عام ٢٠١٩ م.

٥. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جَدول (١٢): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العَدَد	المسمى الوظيفي
1.0	2	وكيل وزارة
1.0	2	وكيل مُساعد
13.4	27	مدير عام
5.0	10	نائب مدير عام
10.4	21	مدير وحدة
69.2	139	مدير دائرة
100.0	201	المجموع

يتضح من جَدول (١٢) أنَّ ما نسبته ١.٠% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي وكييل وزارة ووكيل مُساعد، ١٣.٤% مدير عام، ٥.٠% نائب مدير عام، ١٠.٤% مدير وحدة، بينما ٦٩.٢% مساهم الوظيفي مدير دائرة.

ويُفسر الباحثان بأنَّ هذه النسب تعكس واقع هيكلي تنظيمي هرمي ليس فيه تكدس في المستويات الإدارية الأعلى من حيث وكييل وزارة ووكيل مُساعد حيث تمثل ١% من حجم العينة، وأيضاً ١٣.٤% مدراء عامون أي أنَّ الإدارة الوسطى المتمثلة بمدراء الدوائر والوحدات هم النسبة الأكبر التي يقع عليها عبء العمل والمتابعة والمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية كونهم الكتلة الأكبر التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق أهدافها في كافة المستويات تشغيلية وتنفيذية واستراتيجية، فيما يُعنى المدراء العامون والوكلاء في رسم السياسات وتصويب المسار التي تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق ما هو مخطط له.

٦. توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل:

جَدول (١٣): توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

م	مكان العمل/ الوزارة	العدد	النسبة المئوية %
١.	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	28	14
٢.	وزارة الداخلية/ الشق المدني	59	29
٣.	وزارة العدل	15	7.5
٤.	المكتب الإعلامي الحكومي	18	9.0
٥.	ديوان الموظفين العام	24	12
٦.	النيابة العامة	18	9.0
٧.	ديوان الفتوى والتشريع	5	2.5
٨.	المجلس الأعلى للقضاء نظامي	15	7.5
٩.	ديوان المظالم	3	1.5
١٠.	المجلس الأعلى للقضاء الشرعي	12	6.0
١١.	مكتب الشؤون الخارجية	4	2.0

100.0	201	المجموع
-------	-----	---------

يتضح من جَدول (١٣) أنَّ ما نسبته ٢٩.٤% من عينة الدراسة يعملون في وزارة الداخلية/ الشق المدني، ١٣.٩% يعملون في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، ١١.٩% يعملون في ديوان الموظفين العام، ٩.٠% يعملون في المكتب الحكومي، ٩.٠% يعملون في النيابة العامة، ٧.٥% يعملون في وزارة العدل، ٧.٥% يعملون في المجلس الأعلى للقضاء النظامي، ٦% يعملون في المجلس الأعلى للقضاء الشرعي، ٢.٥% يعملون في ديوان الفتوى التشريع، ٢% يعملون بمكتب الشؤون الخارجية، ١.٥% يعملون في ديوان المظالم.

ويُفسر الباحثان بأنَّ هذه النسب منطقية ومناسبة من ناحية أعداد الموظفين في تلك المؤسسات وهي متناسبة مع طبيعة الهيكل التنظيمي فيها وتعكس حالة من التوزيع المتناسب والطبيعي بين الوظائف وطبيعة المهام التي يؤديها الموظفين ومن ناحية أخرى فإنَّ النتيجة تتناسب مع حجم الموظفين في كل وزارة أو هيئة حكومية.

تحليل فقرات مجال "تحقيق الأهداف الاستراتيجية":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جَدول (١٥).

جَدول (١٤) نتائج تحليل فقرات مجال "تحقيق الأهداف الاستراتيجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١.	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بالتخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	7.51	1.75	75.07	1	كبيرة
٢.	تحرص المؤسسة على توظيف كادر متخصص في مجال التخطيط الإستراتيجي.	7.16	1.78	71.59	7	كبيرة
٣.	تشرك المؤسسة جميع الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية بكل مكوناتها.	6.73	1.91	67.31	13	متوسطة
٤.	تبتكر المؤسسة أساليب جديدة تحقق من خلالها الأهداف الاستراتيجية.	6.67	1.78	66.67	15	متوسطة
٥.	تسعى المؤسسة لمواكبة أفضل وأحدث الوسائل لإنجاز أفكارها التطويرية.	6.90	1.71	69.00	12	كبيرة
٦.	تحرص المؤسسة على وضع الأهداف الاستراتيجية في إطار زمني محدد لتنفيذها.	7.21	1.69	72.09	4	كبيرة

٧.	تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات وتطوير ما تقوم به من مهام وإجراءات.	7.46	1.62	74.63	2	كبيرة
٨.	تُعد المؤسسة خطط دقيقة لمواردها البشرية بهدف تحقيق التوازن بين متطلبات وسياسات العمل.	6.98	1.69	69.80	10	كبيرة
٩.	تمنح المؤسسة الحوافز والمكافآت لدورها الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	6.47	2.11	64.65	16	متوسطة
١٠.	توفر المؤسسة برامج التدريب والتطوير للموظفين مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	6.68	2.08	66.77	14	متوسطة
١١.	تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية باستخدام التكنولوجيا المتقدمة ومواكبة التطور التقني.	6.92	1.93	69.15	11	كبيرة
١٢.	تتسجم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع تطلعات الجمهور.	7.06	1.72	70.60	9	كبيرة
١٣.	تتميز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالمرونة الكافية للاستجابة للمتغيرات البيئية الطارئة.	7.09	1.67	70.95	8	كبيرة
١٤.	تتصف الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالواقعية والوضوح.	7.27	1.66	72.74	3	كبيرة
١٥.	تحرص المؤسسة على التقييم الدوري لقياس مدى تحقق أهدافها الاستراتيجية.	7.16	1.75	71.64	6	كبيرة
١٦.	تتسجم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع بعضها البعض دون تعارض.	7.18	1.78	71.79	5	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.03	1.62	70.28		كبيرة

من جدول (١٤) يمكن استخلاص ما يلي:

٢ المتوسّط الحسابي للفقرة الأولى " تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بالتخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية " يساوي ٧.٥١ أي أنّ الوزن النسبي ٧٥.٠٧%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ قطاع الأمن والحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية يُعنى بدرجة كبيرة في التخطيط الإستراتيجي وذلك بوجود إدارات ووحدات إدارية تنظيمية على الهيكل التنظيمي تقوم بمهام التخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات العامة وتعمل على أسس وقواعد التخطيط الإستراتيجي وهذه الهياكل مترابطة وتتبع فنياً للإدارة العامة للسياسات والتخطيط في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وبالتالي نستطيع القول بأنّ حصول الفقرة الأولى بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٥.١٧%) يعني أنّ درجة الاستجابة كبيرة من أفراد العينة باتجاه التخطيط الإستراتيجي، والتي تؤكد على أهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية من قبل (الإدارة والموظفين).

٢- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تمنح المؤسسة الحوافز والمكافآت لدورها الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية " يساوي ٦.٤٧ أي أنَّ الوزن النسبي ٦٤.٦٥%، وهذا يعني أنَّ هُنَاكَ مُوافقة بِدرجَة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن قيادة العمل الحكومي في قطاع الأمن والحكم الرشيد تولي أهمية لمبدأ التحفيز والمكافأة ولكن ليس بدرجة تتناسب مع ما مُتطلبات إنجاز الخطط وتحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث حصلت على وزن نسبي (٦٤.٦٥%) وهي بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا يدلُّ بأنَّ الحوافز والمكافآت وإن كانت موجَّودة فإنها ليست بالمستوى المطلوب حسب النتائج، ويرى الباحثان بأنَّ الرواتب التي يتقاضاها الموظفون في الحكومة لها تأثير قوي في هذا الجانب لتأثيرها المادي والمعنوي على المستجيبين بعينة الدراسة.

٢- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تحقيق الأهداف الاستراتيجية " يساوي ٧.٠٣ أي أنَّ الوزن النسبي ٧٠.٢٨%، وهذا يعني أنَّ هُنَاكَ مُوافقة بِدرجَة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وأتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة كمال (٢٠١٨) حيث أنَّ المستوى العام لأهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة كان مرتفعاً بوزن نسبي (٧٧.٤%) ويُفسر ذلك بأنَّ رغبة الموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية نابعه ذاتياً منهم للارتقاء وتحسين أوضاعهم الوظيفية والتي ترتبط بنجاح المؤسسات التي يعملون فيها، ودراسة قديح (٢٠١٤) حيث أنَّ المستوى العام لأهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية جاء بوزن نسبي (٦٧.٤%) والتي أكدت على أهمية الأهداف ومدى سعي الإدارة العليا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتمكين الموظفين للوصول إلى تلك الأهداف، وأيضاً تؤكد رغبة الموظفين لتحقيقها أملاً في تحسين أوضاعهم الوظيفية، ودراسة صالح والمبيضين (٢٠١١) حيث حصل مجال تحقيق الأهداف الاستراتيجية على وزن نسبي (٨١.٢١%) حيث أكدت الدراسة على أنَّه كلما زادت ممارسة استراتيجية التمكين زادت تجسيد الأهداف الاستراتيجية. واختلفت مع دراسة النوفل (٢٠١٠) حيث جاءت النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أنَّ جميع المتوسطات لمجال تحقيق الأهداف الاستراتيجية جاءت متوسطة.

وبهذا يتم الإجابة على السؤال الثاني في الدراسة، والذي ينص على التالي "ما مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية؟". كما وتم تحقيق الهدف الثاني والذي ينص على التالي "التعرف على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية".

ويرى الباحثان بأن واقع تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الأمن والحكم الرشيد متحققة حيث تولي المؤسسة الحكومية متمثلة بقيادة متابعة العمل الحكومي بقطاع غزة اهتماماً كبيراً بالتخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتبذل قيادة الحكومة جهوداً كبيرة في تحقيق ذلك من خلال تفعيل الحوافز والمكافآت في إطار تنشيط الموظفين للمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى المؤسسة أو الوزارة وهذا بطبعه يؤثر على مستوى القطاع الحكومي والحكومة ككل، وهناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال "تحقيق الأهداف الاستراتيجية".

عاشراً: اختبار فرضيات الدراسة:

تُوجد فُروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مُتوسطات درّجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مجال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى للبيانات الشخصية والوظيفية "النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات العمل في القطاع الحكومي، المسمى الوظيفي، مكان العمل".

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- تُوجد فُروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مُتوسطات درّجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مجال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى النوع الاجتماعي.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مُستقلّتين"، والجداول التالي يوضح ذلك.

جداول (١٥): نتائج اختبار "T - لعينتين مُستقلّتين" - النوع الاجتماعي

المتوسطات	المتوسطات	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.852	-0.187	7.07	7.02	تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من النتائج الموضحة في جدول (١٥) تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مُستقلّتين" أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وبذلك يمكن استنتاج

أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى النوع الاجتماعي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ الاهتمام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية هي مهمة جميع الموظفين في كافة المستويات الإدارية وهذا يتطلب متابعة وآليات عمل يلتزم بها الموظفون وذلك بحسب المهام الموكلة لهم حسب الوصف الوظيفي في الهيكل التنظيمي.

والتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة فروانة (٢٠٢٠)، ودراسة الملفوح (٢٠١٦)، دراسة قديح (٢٠١٤) بأنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى النوع الاجتماعي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مجال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى الفئة العمرية.

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجداول التالية يوضح ذلك

جدول (١٦): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة العمرية

Sig. (٠.٠٥) (٠.٠٥)	Sig. (٠.٠٥) (٠.٠٥)	المتوسطات			المجال
		أقل من ٣٥ سنة	من ٣٥ - ٤٥ سنة	أكثر من ٤٥ سنة	
0.336	1.098	6.79	7.03	7.28	تحقيق الأهداف الاستراتيجية

من النتائج الموضحة في جدول (١٦) تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥، وبذلك يمكن استنتاج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى الفئة العمرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الأمن والحكم الرشيد يتطلب من جميع الفئات العمرية أن تساهم وتدعم في تحقيقه وذلك واضح من خلال النتائج بأنَّه لا توجد فروق لصالح أي فئة من هذه الفئات حسب المتوسطات الموجودة، وبالتالي تصبح هذه مهمة الجميع دون استثناء.

والتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة فروانة (٢٠٢٠)، واختلفت مع دراسة قديح (٢٠١٤) حيث تبين بأنَّه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات تُعزى إلى العمر لصالح الذين تتراوح أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، وكذلك من فئة ٣٠ فأقل.

- تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجّات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مجال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى المؤهل العلمي.

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لِعَيْنَتَيْن مُسْتَقَلَّتَيْن"، والجداول التالي يوضح ذلك.

جَدول (١٧): نتائج اختبار "T - لِعَيْنَتَيْن مُسْتَقَلَّتَيْن" - المؤهل العلمي

المجال	المتوسطات		Sig. (٢٠٢٠)	T
	دراسات عليا	بكالوريوس		
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	7.15	6.95	0.363	-0.911

من النتائج الموضحة في جدول (١٧) تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لِعَيْنَتَيْن مُسْتَقَلَّتَيْن" أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥، وبذلك يمكن استنتاج أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين في قطاع الأمن والحكم الرشيد يعملون على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي والاهتمام بتطوير قدرات الموظفين في العديد من المجالات بحيث يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات العاملة في القطاع إلى تحقيقها بغض النظر عن المؤهلات العلمية والحاصلين على مستوى عالٍ في الدراسات العليا.

والتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة فروانة (٢٠٢٠)، ودراسة الملفوح (٢٠١٦)، ودراسة قديح (٢٠١٤) بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى المؤهل العلمي.

- تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجّات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مجال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى سنوات العمل في القطاع الحكومي.

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

جدول (١٨): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات العمل في القطاع الحكومي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبارية	المتوسطات			المجال
		أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة	
0.424	0.862	7.32	7.04	6.88	تحقيق الأهداف الاستراتيجية

من النتائج الموضحة في جدول (١٨) تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى سنوات العمل في القطاع الحكومي.

ويعزو الباحث ذلك إلى سنوات العمل في القطاع الحكومي طويلة أو قصيرة جميعها يصب في نفس الهدف وهو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك نابع من خلال توزيع المهام على الموظفين حسب الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الحكومية التي تعمل ضمن قطاع الأمن والحكم الرشيد.

والتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة فروانة (٢٠٢٠)، ودراسة الملفوح (٢٠١٦)، ودراسة قديح (٢٠١٤) بأنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى سنوات العمل في القطاع الحكومي.

- تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجَات تقدير أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

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

جدول (١٩): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبارية	المتوسطات				المجال
		مدير عام فاعلى	نائب مدير عام	مدير وحدة	مدير دائرة	

0.150	1.793	6.95	6.71	7.77	7.36	تحقيق الأهداف الاستراتيجية
-------	-------	------	------	------	------	----------------------------

من النتائج الموضحة في جدول (١٩) تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥، وبذلك يمكن استنتاج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى اتفاق آراء المبحوثين رغم اختلاف مسمياتهم الوظيفية فإنَّهم يسعون لتحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون فيها والتي تهدف إلى تحقيق أهداف قطاع الأمن والحكم الرشيد الاستراتيجية بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية فجميعهم يؤدي دوره ويقوم بواجباته لإحداث التكامل وصولاً للغايات وأهداف القطاع الاستراتيجية.

وأنفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الملفوح (٢٠١٦)، ودراسة قديح (٢٠١٤) بأنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

- تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجَات تقدير أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الأهداف للمؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى مكان العمل.

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

جدول (٢٠): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – مكان العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات								المجال
		المجلس الأعلى للقضاء الشرعي/مكتب	المجلس الأعلى للقضاء نظام/دب/ان	النيابة العامة/ديوان الفتوى والتشريع	الموظفين العام ديوان	المكتب الاعلامي الحكومي	وزارة العدل	وزارة الداخلية/الشرطة المدنية	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	
0.772	0.580	6.57	7.35	7.24	6.71	6.99	7.17	7.08	7.02	تحقيق الأهداف الاستراتيجية

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

من النتائج الموضحة في جدول (٢٠) تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى مكان العمل.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود فروق تُعزى إلى مكان العمل وهذا يعود إلى أنَّ جميع الموظفين العاملين في الوزارات والهيئات بقطاع الأمن والحكم الرشيد يجتهدون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى وزاراتهم وهيئاتهم وهذا يترتب على مستوى القطاع بتحقيق الأهداف والغايات للقطاع بشكل عام.

وأتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة فروانة (٢٠٢٠)، ودراسة قديح (٢٠١٤) بأنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى مكان العمل.

الحادي عشر: النتائج والتوصيات:

أ- النتائج المتعلقة " بتحقيق الأهداف الاستراتيجية":

٢- أظهرت النتائج المتعلقة " بتحقيق الأهداف الاستراتيجية " أنَّ الوزن النسبي يُساوي ٧٠.٢٨%، وهذا يعني أنَّ هناك مُوافقة بِدرَجَة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وهذا بطبعه يعطي مؤشر بأن هناك تحقيق للأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية بدرجة كبيرة من خلال الاعداد للخطط والمشاركة فيها من جميع مكونات المؤسسات الحكومية العليا والوسطى والدنيا واعداد الخطط التكتيكية والتشغيلية المؤدية بالطبع لتحقيق الأهداف الإستراتيجية حسب المرحلية في الخطة العامة للإطارات الإستراتيجية التي تضعها الحكومة في المؤسسات بمختلف تخصصاتها.

٢- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مُتوسطات درَجَات تقدير أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل في القطاع الحكومي، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل).

ب- التوصيات:

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من واقع التحليل الإحصائي، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

جدول رقم (٢١) يوضح التوصيات التي توصلت إليها الدراسة

م	التوصيات
١.	إعداد برامج تدريبية لتطوير قدرات الموظفين العاملين في قطاع الأمن الحكم الرشيد بما يحقق انتاجية عالية وزيادة انسجام في بيئة العمل ورضا وظيفي يخدم أهداف وتطلعات القطاع بشكل عام والمؤسسات الحكومية بشكل خاص.
٢.	مواكبة التكنولوجيا والتطورات التقنية وتسخيرها لخدمة العمل، وتطوير الأداء من خلال إعداد البرامج القياسية المتنوعة الإدارية والمالية والتخطيطية ضمن منظومة إلكترونية موحدة.
٣.	إعداد نظام حوافز ومكافآت يهدف بالدرجة الأولى إلى تعزيز الموظفين وتقوية انتمائهم الوظيفي وزيادة تحملهم للمسئولية اتجاه ما يقوموا به من مهام خلال تأدية واجباتهم الوظيفية واعمالهم اليومية.
٤.	ربط منظومة تقييم الأداء المؤسسي وتقييم الأداء العام للموظفين بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٥.	تشجيع الموظفين على المبادرة وتقديم المقترحات التطويرية التي تسهم في الارتقاء بمستوى العمل والأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى قطاع الأمن والحكم الرشيد.
٦.	التأكيد على إشراك الموظفين في كافة المستويات الإدارية بالمشاركة الفاعلة في إعداد الخطة الاستراتيجية وتقديم التصورات الداعمة بحيث يتم إخراجها بصورة يتبناها الجميع ويسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية الموضوعية.
٧.	العمل على ابتكار أساليب ووسائل إدارية وفنية لإدارة الموارد البشرية في قطاع الأمن الحكم الرشيد بكفاءة وقدرات عالية تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى المؤسسات بشكل خاص والقطاع بشكل عام وتطوير إمكاناته المادية والبشرية والفنية.
٨.	تشجيع الإدارات العامة والوحدات التنظيمية على إعداد الخطط التطويرية على مستوى قطاع الأمن والحكم الرشيد تستهدف الموارد البشرية والارتقاء بها، والسعي الحثيث لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموارد البشرية إدارياً ومالياً وفنياً ومعنوياً.

الثاني عشر: المراجع:

- أ- المراجع العربية:
 - ١- أبو النصر، مدحت. (٢٠١٥). فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة (ط. ٣). المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
 - ٢- أبو زهري، وفاء. (٢٠١٧). أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر بغزة.
 - ٣- أحمد، نضال. (٢٠١٦). إستراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية - اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي - دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

- البناء، حسين؛ الخفاجي، نعمة. (٢٠١٤). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. دار الأيام للنشر والتوزيع – عمان.
- البحر، غيث والتنجي، معن (٢٠١٤). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات، الطبعة الأولى.
- البحراوي، سيد (٢٠١٨). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج، الطبعة الأولى، مصر.
- الجرجاوي، زياد (٢٠١٠). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- داود، فضيلة. (٢٠١٩). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية (ط، ٢)، مكتبة السيسبان، بغداد.
- رشيد، صالح؛ جلاب، احسان. (٢٠١٥). الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الزهراء، نياف. (٢٠١٦). أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم البواقي، الجزائر.
- زهية، بن مسلي؛ أسماء، تعقلت. (٢٠٢١). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة دراسة ميدانية لمديرية اتصالات الجزائر لولاية المسيلة [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- زيدان، سلمان. (٢٠١٧). العمق الإستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- سارة، خلفه؛ فلة، عيساوي. (٢٠١٨). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، ١ (٣)، ٣٥٧-٣٦٦.
- السهلاني، علي. (٢٠٢٠). دور استراتيجية التمكين في تحسين أداء العاملين (دراسة تحليلية استطلاعية لآراء عينة من ضباط وموظفين ومراتب في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة كربلاء) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء.
- الطراونة، إخلص؛ النهدي، سميرة. (٢٠١٧). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ٣ (١)، ٣٥-٥٥.

- ٢٠٢٠). الطلاع، علاء. أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة" [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر بغزة.
- العبيدي، أراذن؛ البرزنجي، أحمد. (٢٠٢١). الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها (ط. ١)، دار الدكتور للعلوم الإدارة والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد.
- العلي، سيف. (٢٠٢٠). تمكين الموارد البشرية وتأثيره في تعزيز مخرجات العمل بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي قسم شئون البطاقة الوطنية الموحدة في محافظة كربلاء المقدسة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة كربلاء، العراق.
- عليان، هاني. (٢٠٢٠). أثر الإدارة بالمشاركة على التمكين الإداري (دراسة ميدانية على الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة) [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- عماد، مساعدي. (٢٠٢٠). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- الغانمي، أفراح. (٢٠١٥). تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء.
- فروانة، شريف. (٢٠٢٠). أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركات الأعمال (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في قطاع غزة) [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى بغزة.
- كامل، مصطفى؛ باشري، نفيسه؛ رستم، دعاء. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة.
- الكرخي، مجيد. (٢٠٠٩). التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- كمال، يوسف. (٢٠١٨). العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسلية، مجلة أوراق اقتصادية ١ (٣)، ١٢٢-١٤١.
- الماضي، أشواق؛ الشنفي، نجلاء. (٢٠٢١). التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة ٤١ (٤)، ٣١٣-٣٣٨.
- الماضي، محمد. (٢٠١٧). إدارة الاستراتيجية (ط. ١٢)، جامعة القاهرة – كلية التجارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- محمد، محمد هاني. (٢٠١٥). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان.
- محمود، سارة. (٢٠٢١). التمكين الإداري وانعكاسه في تعزيز الأداء الريادي "بحث تحليلي في مقر المديرية العامة التابعة لوزارة الإسكان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بغداد.
- محمود، محمد؛ البحيري، السيد. (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية (ط. ١). دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- مركز الإحصاء- أبو ظبي (٢٠١٧)، دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة – دليل رقم (١١)، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى.
- المصري، روز. (٢٠١٦). القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- المصري، شادي. (٢٠١٥). متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر بغزة.
- المطري، ضيف الله. (٢٠١٩). العلاقة بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٧ (١)، ٢٧-٥٤.
- الملفوح، فاتن. (٢٠١٦). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى بغزة.
- النوفل، بدر عيسى. (٢٠١٠). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- ب- المقابلات:
- مقابلة مع م. محمد المصري مدير عام إدارة السياسات والتخطيط بالأمانة العامة لمجلس الوزراء، حول موضوع الدراسة (دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية) اليوم/ الأربعاء ١١/٥/٢٠٢٢م.
- مقابلة مع د — تيسير محسين مستشار رئيس المكتب الإعلامي الحكومي، حول موضوع الدراسة (دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية) اليوم/ الأربعاء ١١/٥/٢٠٢٢م.
- مقابلة مع م أكرم حجاج مدير عام الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية، حول موضوع الدراسة (دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية) اليوم/ الخميس ١٢/٥/٢٠٢٢م.

- مقابلة مع م. إياد أبو صفية مدير عام الإدارة العامة للسياسات بديوان الموظفين العام، حول موضوع الدراسة (دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية) اليوم/ الخميس ١٢/٥/٢٠٢٢م.
- مقابلة مع أ. — إسماعيل الثوابته مدير عام الإدارة العامة للإنتاج الإعلامي بوزارة الإعلام المكتب الإعلامي الحكومي، حول موضوع الدراسة (دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية) اليوم/ الأحد ١٥/٥/٢٠٢٢م.
- مقابلة مع أ. صلاح الأشقر مدير عام التخطيط بوزارة الداخلية الشق المدني، حول موضوع الدراسة (دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية) اليوم/ الثلاثاء ١٧/٥/٢٠٢٢م.

ج- المراجع الأجنبية:

- Ayu, Ernayanthi Komang & Suryadinatha Gorda Anak Agung Ngurah Oka. (2019). Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 10, 117, (94).
- Borah, Samarjeet. (2017). Journal of Entrepreneurship & Organization Management, 10, (4172), 4-5.
- Dayhou, Khadra, and Ishaq Hacini. (2018). "Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context." Eurasian Journal (of Business and Economics 11 (21
- Dobre, O. 2013. "Employee Motivation and Organizational Performance". Review of Applied Socio- Economic Research, 5(1): 53 – 60
- Ivancevich, J. (2010). Human resource management. N.Y: McGraw-Hill international edition
- Mohammad, Javadi & Taghi, Amini. (2019). Investigating human resource empowerment strategy at the Secretariat of Meshrano Jirga of the National Assembly of the Islamic Republic of Afghanistan, Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo 20 (4), 245-267

- Jadidi et al. (2018). Identify Factors Affecting Human Resource Empowerment in Ardabil University of Medical Sciences Headquarters, Journal .of Health 8 (5), 596-606
- Pradhan, R. K., & Panda, M. (2019): "Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool", Global Business Review, 1-19
- Ukil, Minhajul (2016). The Impact Of Employee Empowerment On Employee Satisfaction And Service Quality: Empirical Evidence From Financial .Enterprizes In Bangladesh, Business: Theory and Practice 17 (2), 178-189
- Wheelen, Thomas L.& Hunger, J. David (2012), Strategic management and business policy: Toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall