

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة



جامعة الأقصى- غزة

تخصص ( القيادة والإدارة)



أكاديمية الإدارة والسياسة

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى- غزة

رسالة ماجستير بعنوان

" دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

بوزارة الصحة الفلسطينية \_ غزة "

إعداد الباحث:

أحمد سعيد أحمد لبد

إشراف الدكتور:

نبيل عبد شعبان اللوح

خطة بحث مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة

٢٠١٦م - ١٤٣٧هـ

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية \_ غزة "

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

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

اسم الطالب: احمد سعيد احمد ليد Student's name:

التاريخ: ٢٤ شوال، ١٤٣٨ هـ Date: 2017-07-18

التوقيع:  Signature:



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات  
العليا- غزة  
تخصص ( القيادة والإدارة)



برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى- غزة

رسالة ماجستير بعنوان

## "دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية \_ غزة "

إعداد الباحث:

أحمد سعيد أحمد لبد

إشراف الدكتور:

نبيل عبد شعبان اللوح

خطة بحث مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة

٢٠١٦م - ١٤٣٧هـ



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أحمد سعيد أحمد لبد، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

'دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية'

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 15 شعبان 1437 هـ، الموافق 2016/05/22 م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. نبيل عبد اللوح
	مناقشاً خارجياً	د. رضوان محمود بارود
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه. والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية  
د. محمد إبراهيم المدهون





قال الله تعالى:

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ آوَنُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

(المجادلة: ١١)

# أهداء

إلى أمي ووالدي، نبع العطاء حفظهما الله وأطال في عمريهما.

إلى زوجتي رمز الوفاء شريكة حياتي ورفيقة دربي .

إلى أولادي وبناتي فلذات كبدي .إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى أصدقائي وزملائي جميعاً .

إلى وطني الغالي فلسطين الحرة بإذن الله.

إليهم جميعاً هذا الجهد المتواضع.

سائلاً المولي (عز وجل) أن يجعله في ميزان حسناتنا

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه وسلم.

بدايةً، أشكر الله العليّ القدير الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة، وبطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير فمّن ساهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في إنجاز هذه الدراسة التي كانت بمثابة الحلم بالنسبة لي، وقد وفقني الله إلى تحقيقه، وأخص بالشكر والتقدير الدكتور نبيل عبد شعبان اللوح (حفظه الله)، الذي كان لي شرف موافقته على الإشراف على هذه الدراسة ومساعدتي في إثرائها من خلال ملاحظاته القيمة والسديدة.

وأتقدم بالشكر والتقدير أيضاً من:

المناقش الداخلي: د/ محمد ابراهيم المدهون .

والمناقش الخارجي: د/ رضوان محمود بارود .

وذلك لتفضلهما بالموافقة علي مناقشة هذه الدراسة.

والشكر موصول إلى الأستاذ سهيل أبو زهير المدقق اللغوي لهذه الدراسة .

وأتقدم بالشكر الجزيل لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ممثلة بالدكتور محمد المدهون، رئيس مجلس إدارتها والعاملين فيها ، و الإخوة زملاء الدراسة جميعاً عى ما قدموا لي من فرصه للارتقاء والتطوير.

## ملخص البحث .

هدف البحث إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، ودوره في تحديد مستوى تنمية الموارد البشرية فيها.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث كونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، حيث تكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالتخطيط وتنمية الموارد البشرية، في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، من رئيس شعبة حتى وكيل وزارة، والبالغ عددهم (٨٩٦) موظفاً، علماً بأن الباحث قام باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المسمى الوظيفي، حيث تم توزيع (٣٠٠) استبانة على مجتمع البحث وقد تم استرداد (٢٧٤) استبانة بنسبة (٩١.٣%).

وإعتمد الباحث في إعداد هذا المبحث على البيانات الثانوية، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي ذا العلاقة بموضوع البحث، في حين تم الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة، بواسطة استبانة صممت خصيصاً لذلك، التي تعدّ الأداة الرئيسية في جمع البيانات، للوقوف على دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

وجاءت أهم نتائج البحث الرئيسية مؤكدة على مدى اهتمام وزارة الصحة الفلسطينية، في قطاع غزة، بالتخطيط بدرجة عالية، إلا إن قدرتها على ترجمه هذا الاهتمام في تنمية وتطوير الموارد البشرية حيث جاءت بدرجة متوسطة نتيجة مجموعة من العوامل الذاتية والخارجية، حيث بلغ مستوى التخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة نسبة (٥٩.٠٢%)، ومستوى تنمية الموارد البشرية بلغ نسبة (٥٧.٨٩%)، وأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر في تنمية الموارد البشرية، وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: تعزيز ثقافة التخطيط والتطوير لدى العاملين والاستفادة من التغذية الراجعة في إعداد خطط وبرامج وزارة الصحة.



## **Abstract**

The purpose of this research is to identify the strategic planning in the Ministry of Health in the Gaza Strip and its role in determining the level of human resources development.

I have been using descriptive and analytical approach in a search being the most commonly used methods in the study of social and human phenomena, Where the research community targeted employees in the relevant department of planning and human resources development in the Ministry of Health in the Gaza Strip, from the head of Division, to the Deputy Minister of totaling (896) employees, Note that the researcher using the stratified random sampling method by the Job Title, It was distributed (300) Questionnaires on the research community and it has been recovered (274) Questionnaires that show result (91.3%).

And Researcher adopted in the preparation of this research on secondary data through access to previous studies that have addressed the issue of the relationship of strategic planning a research topic, while it obtained for the study of the initial data by a questionnaire designed specifically for that, Which is the main tool to collect data to determine the role of strategic planning and its relationship to human resource development in the Palestinian ministries.

The most important results emphasize the interest of the Palestinian Health Ministry in the Gaza Strip with a high degree of planning, however, the ability to translate this interest on the development of human resources was moderately As a result a group of internal and external factors, Where the level of strategic planning at the Ministry of Health reached to (59.02)%, and the Human resource development reached to (57.89)%, And strategic planning affects the development of human resources, the research come with many recommendations, the most important is reinforcement the planning and development of the employees staff and benefit from the feedback in the preparation of plans and programs of the Ministry of Health.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	آية قرآنية.
ب	الإهداء.
ج	شكر وتقدير.
د	ملخص البحث باللغة العربية.
هـ	ملخص البحث باللغة الإنجليزية.
و	قائمة المحتويات.
ح	قائمة الجداول.
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	مقدمة البحث.
3	مشكلة البحث.
4	أهمية البحث.
5	أهداف البحث
5	متغيرات البحث.
6	فرضيات البحث.
7	حدود البحث.
8	مصطلحات البحث.
9	الفصل الثاني : الإطار النظري
10	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.
18	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.
26	المبحث الثالث: واقع التخطيط في وزارة الصحة الفلسطينية.

31	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
32	الدراسات العربية.
37	الدراسات الأجنبية.
39	التعقيب على الدراسات السابقة.
41	الفجوة البحثية.
42	<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>
43	منهج البحث.
44	مجتمع وعينة البحث.
44	أداة البحث.
45	خطوات بناء الاستبانة.
46	صدق و ثبات الاستبانة.
54	الأساليب الإحصائية المستخدمة.
57	<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث ومناقشتها</b>
58	الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق البيانات الشخصية.
61	المحك المعتمد في البحث.
61	تحليل فقرات الاستبانة.
77	اختبار فرضيات البحث.
90	<b>الفصل السادس : النتائج والتوصيات</b>
91	النتائج.
94	التوصيات.
98	مصادر ومراجع البحث.
105	الملاحق.

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	البعثات والاجازات الدراسية (الخارجية) للعاملين بوزارة الصحة خلال الاعوام (٢٠١٣-٢٠١٥)	١
30	الدورات التدريبية الداخلية للعاملين بوزارة الصحة خلال الاعوام (٢٠١٣-٢٠١٥)	٢
46	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	٣
48	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحليل البيئة الداخلية والخارجية " والدرجة الكلية للمجال.	٤
48	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف) " والدرجة الكلية للمجال.	٥
49	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود خطة استراتيجية " والدرجة الكلية للمجال.	٦
50	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الخطة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال.	٧
50	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال.	٨
51	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العاملين ( مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط) " والدرجة الكلية للمجال.	٩
51	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال.	١٠
52	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة " والدرجة الكلية للمجال.	١١
53	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة " والدرجة الكلية للمجال.	١٢
53	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة .	١٣
54	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	١٤
56	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	١٥
59	توزيع عينة البحث حسب الجنس.	١٦

60	توزيع عينة البحث حسب العمر .	١٧
60	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي .	١٨
61	توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي .	١٩
61	توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة .	٢٠
62	المحك المعتمد في البحث .	٢١
63	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تحليل البيئة الداخلية والخارجية".	٢٢
64	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)".	٢٣
66	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "وجود خطة استراتيجية".	٢٤
67	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الخطة الاستراتيجية".	٢٥
68	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية".	٢٦
70	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة .	٢٧
71	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " العاملين (مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط)".	٢٨
73	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية".	٢٩
74	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة".	٣٠
76	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة".	٣١
77	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة.	٣٢
78	اختبار "T العينتين بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.	٣٣
79	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار .	٣٤
81	نتائج اختبار " T العينتين مستقلتين " - الجنس .	٣٥

82	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر .	٣٦
83	نتائج اختبار " العينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي .	٣٧
84	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي .	٣٨
85	نتائج اختبار " العينتين مستقلتين " - سنوات الخدمة .	٣٩
86	نتائج اختبار " العينتين مستقلتين " - الجنس .	٤٠
87	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر .	٤١
88	نتائج اختبار " العينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي .	٤٢
89	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي .	٤٣
90	نتائج اختبار " العينتين مستقلتين " - سنوات الخدمة .	٤٤
97	خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات	٤٥

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

### مقدمة:

تعدّ الإدارة العامل الرئيس في بناء ونجاح المؤسسات، لما تمثله من أهمية في تحقيق أهدافها بما يضمن لها القدرة على المنافسة والاستمرارية.

ويتفق علماء الإدارة على أن التخطيط الاستراتيجي يعدّ العامل الأساسي في نجاح المؤسسة، وأحد أهم مراحل العملية الإدارية فيها؛ كونه يمثل الأسلوب الأمثل بين أساليب وطرق العمل لاختيار البدائل وفق الإمكانيات المتاحة وطبيعتها المرغوب فيها.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيقه مجموعة من الفوائد، أهمها: مساعدة المؤسسات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والموضوعية إلى خطط وبرامج و موازنات تفصيلية قابلة للتطبيق. (هاينز، ٢٠٠١)، ( الخطيب، ٢٠٠٣).

وتعود مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي إلى تعقد وتشابك العلاقات والمسئوليات وتعدد العوامل التي تؤثر في أداء العمل، وأهم هذه المبررات تتمثل في اكتشاف الأخطاء والفجوات اللافتة في عمل المؤسسة، وتولي مدير جديد للمؤسسة يختلف في أسلوبه وطريقة قيادته لها (القطامين، ٢٠٠٢).

و يمثل التخطيط الاستراتيجي العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات والسياسات لتوفير الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق الأهداف " Glaister&Falshow,1999 " ويقصد كذلك بالتخطيط الاستراتيجي تحديد مجموعة من الأنشطة والمهام المتوقع أن تقوم بها المؤسسة، مع الأخذ بالاعتبار البيئة الداخلية والخارجية بما تشمله من نقاط قوة وضعف (حامد، ١٩٩٤).

إن تكامل عمليات ادارة الموارد البشرية في منظومة متجانسة وبلورتها في استراتيجية متكاملة، يتم دمجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة، يحقق لها فرصاً أفضل لتكوين وتشغيل موارد بشرية متميزة ؛ لذا أصبح هم الإدارة الأول في أداء الموارد البشرية التأكد من توافقها، من حيث الأساليب والتناسق، مع باقي الموارد المستخدمة (كوريل، ٣٢، ٢٠١٢).

وهذا ما يؤكد أهمية الربط بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية لما تمثله من ضرورة ملحة في تحقيق الانسجام والتناغم بين الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.



والسلطة الوطنية الفلسطينية بما تشمله من وزارات ومؤسسات عامة تقوم بتقديم مهام وخدمات مختلفة تلعب دوراً حيوياً ضمن عملية التنمية الشاملة، التي تعدّ تنمية الموارد البشرية محوراً رئيساً فيها.

وتعتبر وزارة الصحة الفلسطينية من أهم الوزارات الفلسطينية؛ لما تمثله من ثقل في حجم ونوعية المهام المنوطة بها، إضافة إلى كبر عدد منتسبيها مقارنة مع الوزارات الأخرى، فضلاً عن الدور الإنساني الذي تقوم به، حيث تعتبر خير مثال لتطبيق البحث عليها.

ومن هنا، تكمن أهمية البحث عبر محاولة التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وإسقاطها على وزارة الصحة في قطاع غزة.

### مشكلة البحث:

يعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة؛ كونه أحد الأدوات الفاعلة التي يتم من خلالها تحقيق الاستقرار للمؤسسة على المدى الطويل، وبما يضمن لها النجاح والتفوق في عالم يتسم بالمتغيرات والمستجدات المستمرة، مما يتطلب الاستخدام الفاعل لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة، ومنها المؤسسات والمرافق الحكومية.

ومن واقع عمل الباحث في مجال العمل الصحي وإطلاعه على عملية التخطيط ونتائج الدراسات السابقة فإنه قصوراً في تكامل عملية التخطيط في تطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية.

وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الاستكشافية التي قام بها الباحث من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على (50) موظفاً بوزارة الصحة، حيث تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات التخطيط الاستراتيجي - بشكل عام - بلغت (69.38%). وأن الوزن النسبي لجميع فقرات تنمية الموارد البشرية بلغ (73.50%)، وهذا ما يؤكد وجود مشكلة تستدعي إعداد هذه الدراسة.

تم توزيع (٤٠) استبانة، وقد تم استرجاع منها (٣٦) استبانة، وهي التي مثلت العينة الاستطلاعية، وقد بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات التخطيط الاستراتيجي (٦٦.٨%)، وكذلك الوزن النسبي لجميع فقرات تنمية الموارد البشرية بشكل عام بلغ (66.42%).

وقد حصلت العينة المستطلعة بأنه "يتم الاستعانة بذوي الخبرة في تدريب الموظفين في وزارة الصحة" على أعلى درجة موافقة بوزن نسبي (82.29%). وتتوفر الموازنات المناسبة لعمليات تدريب الموظفين في وزارة الصحة" قد حصلت على أقل درجة موافقة بوزن نسبي (52.08%). وهذا يعني

وجود مشكلة في عملية تنمية الموارد وتدريب الموظفين لدى وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة نتيجة لعدم توفير الموازنات اللازمة لها.

وبناءً على هذه المؤشرات، التي حصل عليها الباحث من خلال الدراسة الإستكشافية والعينة الإستطلاعية تبين وجود مشكلة حقيقية في هذا الجانب، واستطاع أن يصيغ مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

## ما دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية بغزة ؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية :

١. ما واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية؟
٢. ما مستوى تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية؟
٣. ما علاقة التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية؟
٤. هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية ؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

## أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه؛ إذ يعدّ مفهوم التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم المعاصرة الذي تزداد أهميته في ظل المتغيرات والمستجدات المستمرة، خاصة التكنولوجية والسياسية منها، مما يستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور عملي لمواكبة التطورات الإدارية في وزارات ومؤسسات السلطة الفلسطينية وإسقاطها على وزارة الصحة لما تمثله من ثقل في حجم ونوعية المهام المنوطة بها، واستفادة القائمين على الإدارات المذكورة فيها بما يتيح لهم تصويب مسار التخطيط الاستراتيجي وإنعكاسه على تنمية الموارد البشرية.

## أهداف البحث :

- يسعى البحث إلي تحقيق عدد من الأهداف علي النحو التالي :-
١. التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية.
٢. تحديد مستوى تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية.
٣. تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية.
٤. الكشف عن الفروق في وجهات نظر العينة المبحوثة حول متغيرات البحث.
٥. تقديم توصيات لصناع القرار لصناع القرار معتمداً على نتائج الدراسة.

## متغيرات البحث:

### • المتغير المستقل:

يمثل التخطيط الاستراتيجي مجموعة من العناصر، والتي تشمل: (صالح، 2004).

١. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

٢. صياغة الاستراتيجية (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف).

٣. وجود خطة استراتيجية.

٤. تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٥. مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية.

### • المتغير التابع:

تشمل تنمية الموارد البشرية العناصر الرئيسية التالية: (صالح، 2004).

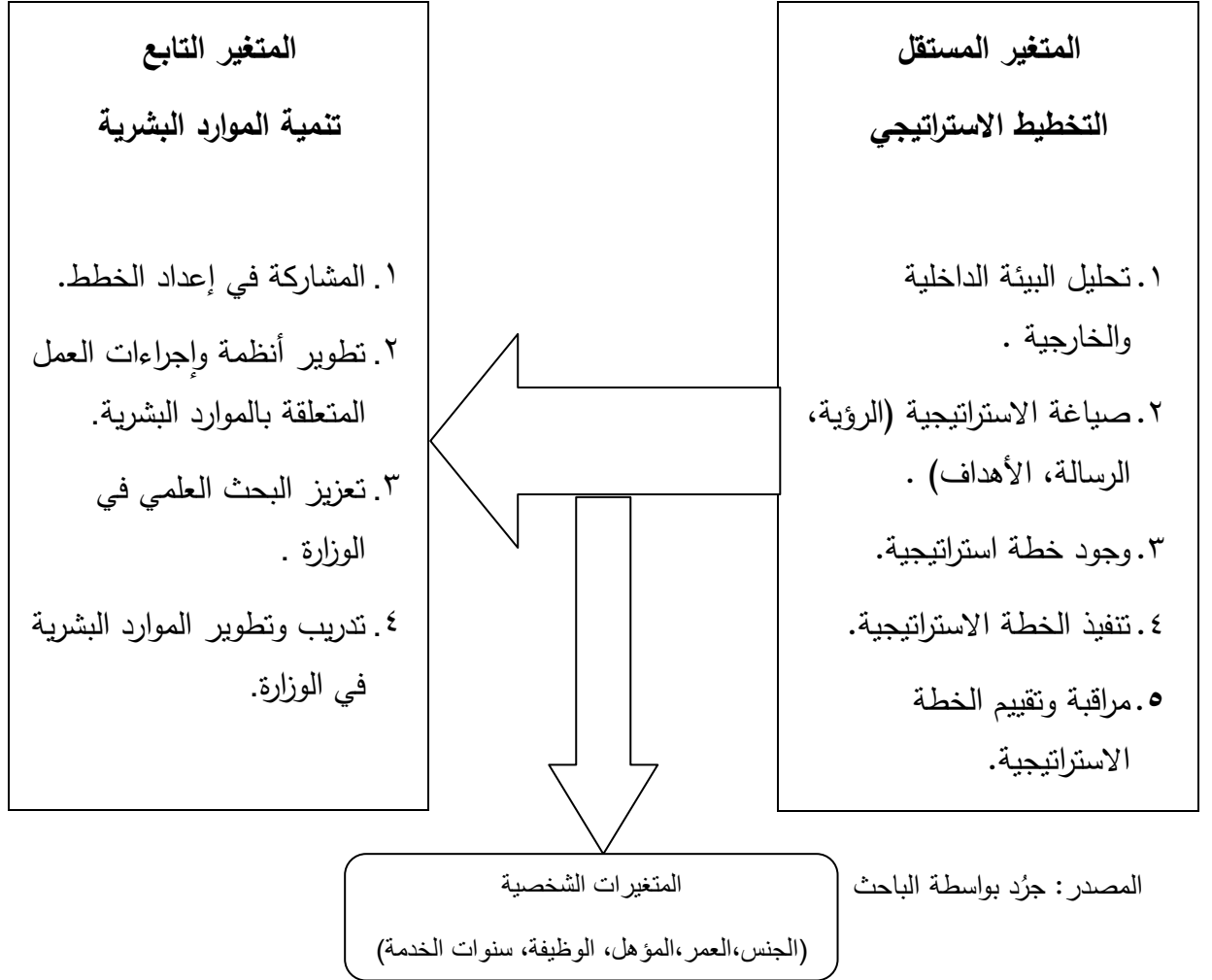
١. المشاركة في إعداد الخطط والبرامج.

٢. أنظمة وإجراءات العمل المتعلقة بالموارد البشرية.

٣. تعزيز البحث العلمي في الوزارة.

٤. تدريب وتطوير الموارد البشرية في الوزارة.

## نموذج متغيرات الدراسة



### فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، بوزارة الصحة الفلسطينية، ويتبلور عنها عدد من الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتنمية الموارد البشرية.

٢. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين صياغة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية.

٣. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين وجود خطة استراتيجية وتنمية الموارد البشرية.

٤. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية.

٥. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حول التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حول تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

#### حدود البحث:

- **الحد الموضوعي:** تناول البحث على دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية.
- **الحد المكاني:** تم اقتصار البحث على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق البحث في العام (٢٠١٥ - ٢٠١٦).
- **الحد البشري:** العاملون بوظائف إشرافية في الإدارات ذات العلاقة بالتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مثل: إدارة التخطيط والتطوير، وحدة الجودة، إدارة تنمية وتطوير الموارد البشرية، إدارة الشؤون الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بالإضافة للفئة العليا بالوزارة.

## التعريف الاجرائي لمصطلحات البحث :

- **التخطيط الاستراتيجي:** " العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة وصنع الاستراتيجيات والسياسات لتوفير الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق الأهداف. (Glaister&Falshow, 1999)
- **التعريف الإجرائي:** " مجموعة السياسات والخطوات التنفيذية التي تستخدمها وزارة الصحة الفلسطينية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل ذات التأثير البالغ على مستقبل المؤسسة ".  
من خلال المصطلحات المستخدمة في الدراسة وأهداف وفرضيات الدراسة إستتبط الباحث التعريف السابق.
- **إدارة الموارد البشرية :** " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول وزارة الصحة الفلسطينية على موظفيها من الموارد البشرية، وتحضيرها وتطويرها وتميئتها بما يمكن من تحقيق الوزارة بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية".
- **تنمية الموارد البشرية:** " الجهد المخطط الذي تقوم به المؤسسة لتسهيل تعلم العاملين المعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة". ( Noe.2006. p.36 )  
ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها : "الدرجة التي سيمنحها أفراد العينة لدور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، التي ستظهر من خلال البحث" .  
من خلال المصطلحات المستخدمة في الدراسة وأهداف وفرضيات الدراسة إستتبط الباحث التعريف السابق إضافة إلى الطرق والأساليب الاحصائية في أعداد الدراسات والأبحاث وتحليلها.

## صعوبات الدراسة:-

اهم الصعوبات التي واجهت الباحث هو جمع الاستبانات من المستطلع ارؤهم بعد توزيع الاستبانة عليهم، حيث تم التوجه لهم اكثر من مرة ولكن دون جدوى، مما ادى بنا التواصل مع اكثرهم شخصياً، وهذا بدوره زاد من الجهد المبذول والوقت المستغرق في اعداد الدراسة.

## الفصل الثاني : الإطار النظري

- المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.
- المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.
- المبحث الثالث واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تنمية الموارد في وزارة الصحة الفلسطينية.

## المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

### مقدمة :

يعدّ مصطلح التخطيط الاستراتيجي من المصطلحات الحديثة التي تهتم باستخدام الوسائل والتقنيات لتحقيق الأهداف. وقد تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأصبح يستخدم في كافة قطاعات الدولة المختلفة، وأصبح لفظ استراتيجية شائع الاستخدام في كثير من الأنشطة الحياتية والترفيهية والنظم الإدارية.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى مجابهة وملاحقة التغيرات المتسارعة، والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية، من خلال الاستثمار في العنصر البشري، بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية، وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج ممنهجة و مرحلية. (مقداد، والفرا2010) .

فالتخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار المكانة المستقبلية للمؤسسة، تبعاً للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، وتبدأ هذه العملية من خلال تحديد رسالة المؤسسة، وتحليل البيئة فيها ووضع الأهداف، وتقييمها، واختيار الأنسب منها (السالم، ٢٠٠٠).

والتخطيط هو تحديد الوجهة التي نذهب إليها ووضع المعايير التي تمكننا من معرفة وصولنا إلى الهدف المطلوب، وتوجيهنا كيف سنصل إليه. وعليه فالتخطيط هو البديل عن الحظ الجيد، وبعبارة أخرى فالتخطيط هو مقاصدنا التي تعكس رؤيتنا للمستقبل (Kaufman;1992) .

والتخطيط الاستراتيجي يتعامل مع القضايا الاستراتيجية، ويمكن اعتبار القضية استراتيجية عندما يكون تركيزها على الفعالية وتؤثر في عدد كبير من السكان وطويلة المدى، وتخص قطاعاً كبيراً. بينما يركز (Bryson;1980) على أن المهم هو عملية التفكير والتطبيق الاستراتيجي وليس عملية التخطيط بحد ذاتها. وقد عرف (Mintzberg.s ، ١٩٩١) الخطة الاستراتيجية بأنها " نموذج أو خطة تعمل على دمج الأهداف الأساسية والسياسات والإجراءات المتتالية، والموارد المخصصة للمؤسسة بطريقة فريدة وقابلة للتطبيق بالاستناد إلى نقاط القوة والضعف والتغيرات البيئية المتوقعة والأنشطة المحتملة بواسطة المعارضين الأذكياء".

و تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي: (هاينز، ٢٠٠٧).

- تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل.
- وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار.
- التكيف مع العالم المتغير بشكل أكبر.



- يعد أسلوباً جديداً لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي من الأمور التالية : (الخطيب، ٢٠٠٦).

- يساعد على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة، وكيفية التأقلم معها.

- يوضح صورة المؤسسة أمام كافة أصحاب العلاقة.

- يزود التخطيط الاستراتيجي المؤسسة بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

وهناك بعض العوامل التي تؤكد على أهمية التخطيط وهي : ( مدني، ١٩٩٧ م ).

- يساعد على اختيار الطريق الأمثل لتحقيق المنافع بين البدائل المتاحة.

- يساعد على تقليل درجة المخاطر في العمل بما قدمه من تنبؤات وخطط بديلة.

- يساعد على تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.

لذا فإن التخطيط الاستراتيجي الفاعل يهتم بالنجاعة والفاعلية، ويسهل التواصل، ويضمن استمرارية المؤسسة وبقاءها، ويحدد الفرص والاستجابة للمخاطر المتوقعة، ويساعد على توضيح الاتجاه المستقبلي، و يساهم في عملية اتخاذ القرارات، ويحسن الأداء ويمكننا من التعامل بشكل أفضل مع الظروف المتغيرة، بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط يعمل على تكثيف الجهود وتركيزها نحو القضايا التي تعدّ من الأولويات الاستراتيجية ويعمل على تلاقي وجهات النظر والجهود الجماعية. (1988،Bryson)

مبررات التخطيط الاستراتيجي: (العارف، ٢٠٠٠ م).

- مرشد ودليل للمؤسسة حول ما تسعى الوصول إليه.

- يزود المسؤولين بأساليب وملامح التفكير بصورة شاملة.

- يساعد المؤسسة على توقع التغيرات وكيفية المواجهة والتأقلم معها.

- يساعد على تخصيص وتوزيع الموارد.

- يساعد على المبادرة والإبداع.

- يوضح صورة الشركة ويعكس مكانتها أمام الآخرين.

## و تتضح مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من خلال العناصر الرئيسية التالية:

- **الرسالة:** "وهي وصف دقيق لطبيعة المؤسسة ولمبرر وجودها، وللقيم الأساسية التي تستلهم بها، وتميزها عن مؤسسات شبيهة. ورسالة المؤسسة هي القاعدة التي تستنبط منها الرسالة المحددة التي تشير إلى طبيعة التعليم أو الأبحاث أو نوعية الخريجين... إلخ، وهي تعكس فلسفة المؤسسة وطموحها وتوضح طبيعة النشاط الذي تهتم به، وتعبّر عن مبررات النشأة وهويتها التي تنفرد بها. فالرسالة توضح سبب وجود المؤسسة، وتمثل المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود التي تتخذها" (الريعي، ٢٠٠٧).
  - **الرؤية المستقبلية:** "هي الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتلك الطموحات لا يمكن تحقيقها في الوقت الحالي، ولكن يؤمل تحقيقها في المستقبل. فهي تعكس النظرة المستقبلية التي تطمح بتحقيقها المؤسسة على المدى البعيد. ومن شأن الرسالة والرؤية المستقبلية معاً أن تثيرا الحماس لدى العاملين، وتعمقا فيهم روح التفاؤل والأمل، وتضع أمامهم الصورة الذهنية لملامح المؤسسة التي ينتمون إليها والمستقبل الذي ينتظروهم، وتعمقا انتماءهم لخدمة المؤسسة وتحقيق طموحاتهم " . (الكبيسي، ٢٠٠٥).
  - **القيم:** "تعد القيم مجموعة المبادئ الأخلاقية الموجهة لعمل المؤسسة التي تحكم سلوك المستفيدين منها، وتوجهاتهم، كما أنها تحكم القرارات التي تتخذها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية " . (حلس، ٢٠١٢).
  - **الاستراتيجية:** " وتعنى بالنتائج النهائية التي يجب أن تحققها المؤسسة في فترة زمنية محددة، بحيث يمكن قياس تلك النتائج وتطويرها، وتكون تلك المرتبطة بشكل مباشر بالمؤسسة التنموية وقابلة للتطبيق في بيئتها " . (حلس، ٢٠١٢).
- متطلبات التخطيط الاستراتيجي: (العوجي، ١٩٨٠).**
- مما يتطلب ذكره أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتوفر لديه مجموعة من المتطلبات التي تعمل على تحقيق أهدافه وهي :
- التحديد الدقيق للهدف المقصود تحقيقه.
  - ضرورة توفر البيانات والمعلومات الموثوقة والكافية.
  - التعرف إلى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الهدف.
  - إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الاستراتيجية ومنفذيها.
  - التحديد المسبق والدقيق للتكاليف المطلوبة والعمل على ضمان توفرها.

- وضع خطة زمنية لتنفيذ الأهداف.

- توفر معايير قياس الانجازات الحاصلة مقارنة بالمحددة.

عوامل نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي : ( لبد، ٢٠٠٥).

إن التنفيذ الفاعل للخطة لا يتم إلا تحت قيادة فاعلة وقادرة، خاصة كلما توسعت المؤسسة وكبرت، فلا يمكن إغفال أهمية تنفيذ الخطة لأن ذلك يتوقف على أهمية المهمة المراد تنفيذها. ويتضح مما سبق أن التخطيط يتركز في المستويات الإدارية العليا.

وتنفيذ الفاعل يتضمن فترة زمنية طويلة، مقارنة بالمدد الزمنية كلما اتجهنا إلى أسفل المستويات الإدارية المختلفة، حتى الوصول إلى نقطة الأداء الأولى التشغيلية، كما تتناقص درجة الأهمية، ويكون التخطيط في هذه المراحل ثانوياً.

وتتمثل أهم عوامل نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في الآتي :

- فعالية العلاقة بين القائمين على عملية التخطيط والقائمين على التنفيذ.

- مدى كفاية المعلومات، و دقتها.

- شمولية التخطيط.

- دقة التنبؤات، وإمكانية السيطرة على متغيرات التنفيذ.

- كفاءة الأجهزة التنفيذية.

- التفاعل مع الخطة من طرف المعنيين.

- القيود الداخلية: تتمثل في الحدود القصوى من الطاقات الإنتاجية التي يمكن استغلالها، مثل:

كفاءات الأفراد والمعدات المتاحة للاستخدام، وتوفر الموازنات الكافية .

- القيود الخارجية: وتتمثل في القوانين واللوائح العامة والاعتبارات السياسية والاجتماعية التي

تستطيع الإدارة التفاعل معها واستغلالها لصالح الخطة .

## مزايا التخطيط الاستراتيجي: ( المغربي، ١٩٩٩).

يحقق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المزايا لتحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال الاتي :

- وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والاجتماعية.
- القدرة على إحداث التغيير.
- تخصيص الموارد والامكانيات المتاحة بطريقة فاعلة.

## معوقات التخطيط الاستراتيجي : (لبد، 2007).

وتكمن أهمية التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في العمل على الحد منها وإنجاح عملية

التخطيط ذاتها، وأهم المعوقات هي :

- عدم دقة أو كفاية المعلومات والبيانات.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى مقاومتها.
- الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة بصورة كاملة.
- القيود الحكومية (الإدارية والقانونية).
- عدم توفر أو كفاية الموازنات.

## أنواع الخطط:

يناط بالتخطيط عدة أنواع من الخطط من وجهة نظر علماء الادارة ، يورده الباحث كلاً على حده .

- **الخطة الاستراتيجية:** "هي الخطة التي تعدها المؤسسة لتوضح الصورة الكلية لها، وإطار العمل الخاص بها. وتوضح بيئة العمل التي تعمل فيها المؤسسة، من نقاط القوة والضعف، والاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها".

وقد عرف (Mintzberg ، ١٩٩١) الخطة الاستراتيجية بأنها: " نموذج أو خطة تعمل على دمج الأهداف الأساسية والسياسات والإجراءات المتتالية، والموارد المخصصة للمؤسسة بطريقة فريدة وقابلة للتطبيق، بالاستناد إلى نقاط القوة والضعف والتغيرات البيئية المتوقعة والأنشطة المحتملة

بواسطة المعارضين الأذكياء". وبدون الخطة الاستراتيجية قد تقوم المؤسسة بتنفيذ عدد من البرامج والنشاطات، إلا أن نتائجها لا تحقق رؤيتها أو رسالتها.

● **الخطة التشغيلية:** "هي خطة تحدد المهام المطلوبة، وكيف سيتم إنجازها؟ ومن المسئول عنها؟ وما المدة الزمنية لإنجازها؟ وما الموارد المطلوبة لإنجازها؟ وتأتي هذه الخطط لترجمة الاستراتيجية الموجودة في الخطة الاستراتيجية إلى أنشطة، وبعد إعدادها أسهل من إعداد الخطة الاستراتيجية (النمر، 1996).

● **الخطة التنفيذية:** "هي الخطة التي تعدها المؤسسة لتنفيذ بعض الأعمال والنشاطات الخاصة بتطوير المؤسسة، ومن أهم أمثلتها: خطة تطوير الجودة، الخطة التسويقية، خطة تخفيض المخزون، خطة تقييم الأداء، وغير ذلك" (النمر، 1996).

● **خطة المشروع:** "هي الخطة التي يتم وضعها في مرحلة إعداد مشروع أو برنامج أو خدمة، وتتضمن هذه الخطة مبررات المشروع، وبمعنى آخر، الاحتياجات التي جاء المشروع ليستجيب إليها مثل: أهدافه، وإجراءاته ونشاطاته، وفريق العمل، والموازنة، والنتائج المتوقعة... إلخ" (النمر، 1996).

**أنواع التخطيط الاستراتيجي:** (ج القدس المفتوحة، الإدارة الإستراتيجية، 2014).

التخطيط الاستراتيجي يتم تصنيفه حسب المستويات الإدارية في المؤسسة على النحو التالي:

١. المستوى المؤسسي (الإدارة العليا).

٢. المستوى الوظيفي (الإدارة الوسطى).

٣. المستوى التشغيلي (الإدارة الدنيا).

أما أنواع الخطط من ناحية الزمن فهي (طويلة، متوسطة، قصيرة) وتتمارس استراتيجياً حسب المستويات الإدارية وبالترتيب.

● **الخطط طويلة الأجل:** يعدّ أساس هذا النوع تقسيم التخطيط من حيث النطاق الزمني، وتتراوح المدة الزمنية لهذه الخطط من (٣-١٠) سنوات أو أكثر (حبيش، ١٩٩١م).

● **التخطيط قصير الأجل:** تقسم الاهداف لعامة للمؤسسة عادة إلى صغيرة الاجل، وتقوم أقسام هذه الوحدات بتنفيذها في فترة لا تتعدى سنة، حيث تضمن المؤسسة خططها طويلة الأجل بمجموعة من الخطط قصيرة الأجل (علاقي، ١٩٩٨).

- **التخطيط الوظيفي:** هو تخطيط أقرب لمرحلة التنفيذ، ومن شأنه تحقيق نسبة عالية من نجاح الخطة الرئيسية، وعادة توضع الخطط التكتيكية لأغراض محددة ولفترة زمنية محددة، وفقاً للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ. (النمر، 1996).

#### مراحل عملية التخطيط:

يعتبر التخطيط مرحلة من مراحل العملية الإدارية وهو رؤية المستقبل أو التنبؤ به، وهذا يتطلب تفكيراً عميقاً ودقيقاً لما يمكن، أو لما يجب أن يحصل في المستقبل، حيث تركز الفلسفة الإدارية لنظام التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية مستمرة تبدأ بتحديد المهام التنظيمية وتحديد الاستراتيجيات والسياسة اللازمة لتحقيق هذا بوضع الخطط المستقبلية للتأكد من تنفيذ الاستراتيجيات للوصول إلى النتائج النهائية، كما أنها عملية يتحدد بموجبها بداية نوع الجهود التي يجب القيام بها ومتى؟ وكيف؟ ومن يقوم بها؟ وما هي النتائج المترتبة عن ذلك؟

وينتج عن التخطيط سلسلة من الخطط التي تتعرض للتغير بتغيير الظروف، وليس هذا فحسب، بل بتغيير طريقة التفكير في وضع الخطط، كما أن التخطيط الاستراتيجي يقتضي تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية أكثر من كونه إجراءات وأساليب وهياكل، فهو يربط الخطط الاستراتيجية بالبرامج متوسطة الأجل والموازنات قصيرة الأجل وخطط التشغيل.

#### • المرحلة الأولى: إعداد الخطة

وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية: (حبيش، 1991م).

- التحديد المسبق للغايات والاهداف المطلوب الوصول إليها.
- تحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
- وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.
- تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه النشاطات.

#### • المرحلة الثانية: مرحلة اعتماد الخطة.

#### • المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ الخطة.

#### • المرحلة الرابعة: مرحلة متابعة تنفيذ الخطة.

#### • المرحلة الخامسة: مراجعة وتقييم الخطة نفسها.

## المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

### تمهيد:

تعدّ الموارد البشرية الأساس في تحقيق استراتيجية المنظمة والوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، وينظر إلى الموارد البشرية على أنها أحد أهم الموارد التي يجب إدارتها والتخطيط لها بعناية ، فالأشخاص العاملون في المنظمة هم جزءاً من الأصول وليسوا جزء من التكاليف. ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الفاعل لهؤلاء الأشخاص، بالشكل الذي يجعلهم يساعدون في تحقيق المنظمة، حيث تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بالوصول على الأشخاص المناسبين، و بعد الأخذ بمتطلبات كل وظيفة من خلال مخرجات تحليل وتصميم العمل. (نعيم، ٢٠١٢م)

وتهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تأمين وجود القوى العاملة المطلوبة كماً ونوعاً، وتشغيلها بكفاءة وفعالية بصورة تسهم في تحقيق الأهداف العامة ، وذلك من خلال تبني سياسات تكفل تحقيق أفضل توازن ممكن على كافة المستويات والفئات، وباستخدام المعلومات الكافية والدقيقة. وقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين، وأهم هذه التعاريف:

لقد عرف (وليام سيكولا "w\_sikula") إدارة الأفراد بأنها: استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة: الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب والتنمية، والتعويض والمرتبات، والعلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين ( المغربي ، ٢٠٠٧).

كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة ، والعمل على توفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

وتعرف أيضاً بأنها: " النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة وديمومة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة ( نعيم، ٢٠١٢).

كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعملية والاستمرارية فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق المؤسسة.

ويدخل في هذا كل من: توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.

كما عرفت (مارتين. ج "martiin") إدارة الأفراد بأنها: ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وتشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين (شحادة، ٢٠١٠).

وتعرف عملية تخطيط الموارد البشرية بأنها: " عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل، ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة بكفاءة وفعالية " (الكبيسي، ٢٠٠٥).

وكمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في ما يلي:  
(نعيم، ٢٠١٢)

- البحث عن الرجل أو الشخص المناسب.
  - يجب أن تكون عملية التوظيف تبعاً للاحتياجات.
  - يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب.
  - وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة.
- و بناءً على ما سبق يمكن تحديد الجوانب الأساسية لعملية تخطيط الموارد البشرية بالتالي : (الكبيسي، ٢٠٠٥).
- تخطيط الموارد البشرية عملية منهجية، كما أنه يمثل جزءاً من عملية تحدث بعد نوع من الإدراك والبحث وليس مجرد شيء يحدث من قبيل الصدفة.
  - عملية التخطيط هذه عملية مستمرة ؛ وذلك لأن المنظمة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل من خلالها مستمرة في التغيير.
  - هناك حاجة إلى تقييم المتطلبات من الموارد البشرية كما ونوعاً.
  - يعتمد مستوى الموارد البشرية على ما هو متوفر منها في سوق العمل.
  - ينبغي أن تكون الموارد البشرية على المستوى المطلوب لتحقيق الفاعلية التي تهدف إليها المنظمة.



## أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم الإداري من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه، ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميزين .

و تكمن أهمية إدارة الموارد للموارد البشرية في أنها تحقق الآتي: ( أبو زايد، ٢٠٠٨ م )

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكلٍ كفؤٍ وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهاراتٍ عاليةً وتواجه بعرضٍ قليلٍ منها.
- المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- الموازنة الكفوة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية والمنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.. إلخ.
- رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم، بتوفير الكفاءات بشكلٍ منسجمٍ مع حاجات ومتطلبات المنظمة
- وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي، وبصورةٍ خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام، أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي.

## أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الأهداف العامة بإدارة الموارد البشرية بصورة عامة، التي يمكن تلخيصها بالآتي: (أبو ندى، ٢٠٠٦).

- المساهمة في تحقيق الشركة .
- توظيف المهارات والكفاءات المتحفزة وعالية التدريب.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة .
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
  - السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد، وهي المقدرة والرغبة .
- حيث إن زيادة المقدرة تتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة وتتمثل في أنظمة الحوافز والسلامة ويتمثل أيضاً تخطيط الموارد البشرية بالآتي:-
- أهداف تخطيط الموارد البشرية :**

- ويمكن القول إن الهدف الرئيسي لتخطيط الموارد البشرية يتمثل في الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين، والمحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل وإعداد ميزانية الموارد البشرية، سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية وأنظمتها المختلفة، وأهم أهداف تخطيط الموارد البشرية هي : ( أبو ندى ، ٢٠٠٦ ).
- التعرف إلى الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية يمكن من تحديد المعالم الأساسية لقوى العمل المتاحة.
- التعرف إلى مصادر الموارد البشرية ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية من حيث الكم والنوع.
- التعرف، من خلال البيانات والمعلومات إلى المشاكل التي تحد من الاستخدام الأمثل لقوة العمل الحالية والمتاحة في الحاضر والمستقبل.
- محاولة وضع حلول موضوعية لمشاكل عدم الاستخدام الأمثل لقوة العمل مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على وضع حلول مشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.
- التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة ، في المنظمة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ الموارد البشرية اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة.
- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة .

## الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

إن وضع أي استراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مستمدة ومتماشية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ومتماشية مع رؤيا Vision ورسالة Mission المنظمة Objectives. بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية، يجب أن تشمل على القيام بالوظائف والمهام التالية: (الطهراوي، 2010)

- التحليل الوظيفي ( Job Analysis ) والذي يشمل الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي .
- نظام الاختيار والتعيين (Recruitment and Selection).
- نظام تقييم الأداء (Performance Appraisal).
- نظام التعويض والمكافأة (Compensation and Benefits System).
- تطوير الموارد البشرية (Human Resources Development).
- نظام تحفيز الموظفين (Motivation and Incentives).
- تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning).
- وضع الصلاحيات والمسؤوليات (Authorities and Responsibilities).
- وضع وتحديث الهياكل التنظيمية (Organization Structure).
- وضع أنظمة السلامة (Health and Safety).
- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها (Employee Problem Solving).

## تنمية الموارد البشرية:

تعرف بأنها: مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم، بحيث يجب إنجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع أي من المتغيرات البيئية والظروف التنافسية وضمان تحقيق أهداف المؤسسة في الأمد البعيد (السالم و صالح).

كما تعرف بأنها: نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المؤسسة محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المؤسسة، وحتى ساعة تركه لها، فهي تسعى إلى الحصول على أفراد القوى العاملة اللازمين للمنشأة من حيث العدد التي تخدم أغراضها (عقيلي: ١٩٩٦).

## أهمية تنمية الموارد البشرية:

تكتسب تنمية الموارد البشرية كأحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي تنمية لأهم وأعلى أصول المؤسسة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، حيث أنها تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرءوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه (أبو زايد: ٢٠٠٨، ١٠).

ويرى الباحث انه مهما اهتمت المؤسسة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحة لمستوى الأداء وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق، فالموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهميته حسن الإفادة منه.

ويمكن تقسيم أهمية الموارد البشرية على النحو التالي : (أبو زايد: ٢٠٠٨: ١١).

### أ) على مستوى المؤسسة.

١. الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.

٢. هناك علاقة تكاملية مهمة بين إدارة تنمية الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.

٣. يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لإعاقة أعمال الإدارات الأخرى.

### ب) على مستوى الدولة.

١. الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي.

٢. الموارد البشرية أداة تنافس عالمية.

٣. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

٤. الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.

٥. الموارد البشرية تكمل ثروة الدولة.

٦. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

وترى (شلتوت: ٢٠٠٩: ١٤-١٥) أن أهمية تنمية الموارد البشرية تكمن فيما يلي:

أ- أنها تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم الأفراد.

ب- لا توجد مؤسسة دون تنمية للموارد البشرية.

ت- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

ث- تضع الخطط المناسبة للتدريب.

ج- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

ح- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

ويرى الباحث أن أهمية تنمية الموارد البشرية تتبع من أهمية العنصر البشري و الذي هو محور الاهتمام و الركيزة الأساسية في عمل هذا الجزء من المؤسسة، فمن المعروف أن أية منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها لا بد أن يكون لديها في أي لحظة معينة مكونات رئيسة ثلاثة وهي (الموارد البشرية-الموارد المادية-بيئة العمل)، و ترجع أهمية العنصر البشري للسمات والمميزات التي يحظى بها وتميزه عن الموارد الأخرى.

### مسئوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسئوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المؤسسات على أربعة مستويات رئيسة :

( أحمد: ٢٠٠٩، ٧٩-٨٠ ).

١) الإدارة ( العليا-الوسطى-الدنيا ): تتحمل مسئولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وإيجاد البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة، والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، ومتابعة القيام بالإجراءات. كما تتحمل الإدارة المسئوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية

وظائفهم كفاءة وفعالية ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة.

٢) **الفرد:** كعضو في فريق المؤسسة فعليه تقع مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، وطموحات المستقبل الوظيفي، والتنمية الذاتية.

٣) **الجهة المتخصصة:** فالمؤسسة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسئولة عن تنمية الفرد وأحياناً تكون إدارة الأفراد هي المسؤولة، وأحياناً أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها.

ويرى الباحث أن مسؤولية تنمية الموارد البشرية بأي منظمة من المؤسسات لا تقع على عاتق الموظفين بمفردهم، إنما هي مسؤولية جماعية، يشترك بها جميع العاملين بالمؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، وعلى كافة المستويات الإدارية والإشرافية والفنية، فهي عملية متكاملة مخطط لها موضوعياً، وقائمة على معلومات دقيقة، يتولد عنها مجموعة أنشطة وبرامج تسعى لإيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل بالمؤسسة، في ظل ظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته، بقصد تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

## المبحث الثالث: واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية.

إن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الفلسطينية حاجة ملحة ؛ كونه يساعد في التعامل مع حالة عدم الاستقرار السائدة بطريقة أكثر منطقية، حيث يلاحظ أن الوعي تجاه أهمية التخطيط الاستراتيجي في فلسطين يتزايد بين المهنيين وصناع القرار والجهات المانحة والسياسيين أيضاً.

### أولاً: واقع التخطيط في وزارة الصحة الفلسطينية

ونتيجة للوضع السياسي؛ فقد تم وضع الخطة الصحية الاستراتيجية الوطنية في الضفة الغربية خطة مؤقتة، غطت الفترة من عام ٢٠٠٨م حتى عام ٢٠١٠م، وتم إتباعها بوضع " الخطة الاستراتيجية الوطنية الصحية الفلسطينية " التي غطت الفترة من ٢٠١١ حتى عام ٢٠١٣م، حي تم التركيز فيها على الضفة الغربية بالدرجة الأولى، وكانت النتيجة النهائية لهذا النشاط وضع خطة استراتيجية لقطاع الصحة في غزة ، قابلة للتحديث في حال تحسن الوضع السياسي لتشمل كافة الأراضي الفلسطينية.

وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي له العديد من المهام؛ حيث يأخذ بعين الاعتبار الآثار الخارجية المهمة، كما أنه مرشداً يدل على طريق، ويرسم خارطة للأنشطة ويحدد المسؤولية والمساءلة في المؤسسة. (Andrews ، ١٩٨٠) ومن خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن تحديد ما لدينا من موارد، وما نحتاج إليه وكيفية الحصول عليه.

والتخطيط الاستراتيجي الفاعل يهتم بالنجاعة والفاعلية ويسهل التواصل، ويضمن استمرارية المنظمة وبقائها، ويحدد الفرص والاستجابة للمخاطر المتوقعة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي على التوضيح المستقبلي، ويساهم في منطقية عملية اتخاذ القرارات.

وجدير الذكر أنه بعد انتقال السلطات الصحية إلى السلطة الوطنية الفلسطينية، تم وضع اثنتين من الخطط الصحية الوطنية الاستراتيجية ، الأولى كانت في عام ١٩٩٤م، تم التركيز فيها على الغايات، والطموحات، و بمشاركة ضئيلة من المهنيين في الميدان. ( الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة، ٢٠١٤-٢٠١٦ )

وتميزت تلك الخطة بالسياسات ذات المستوى العالي، وقللة الاهتمام بالمجال الميداني، إلا أنها قدمت الرؤية والتوجيهات و الخطوط العريضة. وشملت الخطة خمسة مجالات ذات أولوية على النحو الآتي: ( الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة، ٢٠١٤-٢٠١٦ ).

١. تطوير وإدارة النظام الصحي.
  ٢. الرعاية الصحية الأولية والثانوية الأساسية.
  ٣. تنمية الموارد البشرية
  ٤. الصحة البيئية.
  ٥. ربط ودعم الرعاية الصحية للفلسطينيين في الشتات.
- وفي وقت لاحق، تم تصميم خطة عمل مؤقتة للسنوات بين (١٩٩٦ - ١٩٩٨م) مع التركيز فيها على ثلاثة مجالات رئيسية، على النحو الآتي: (الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة، ٢٠١٤-٢٠١٦)
- أ. دعم الهيئة الوطنية للصحة في إدارة القطاع الصحي بكفاءة وفاعلية.
  - ب. الارتقاء بمستوى خدمات الرعاية الصحية.
  - ج. صياغة مفصلة للخطة الوطنية للقطاع الصحي لمدة خمس سنوات.
- وقد تم إعداد تلك الخطة الصحية الاستراتيجية الخمسية في عام ٢٠٠٠م، حيث غطت الفترة ما بين (١٩٩٩-٢٠٠٣م).
- وعلى عكس الخطة الأولى، تم إعداد هذه الخطة من خلال عملية تشاورية واسعة النطاق، وقدمت تحليلاً تفصيلياً للوضع المتعلق بمختلف القطاعات الفرعية في مجال الصحة، وتحديد الاستراتيجيات في المقام الأول، وأهم المحاور التي شملتها تلك الخطة :
- أ. بناء القدرات المؤسسية.
  - ب. الرعاية الصحية الأولية.
  - ج. الخدمات الصحية الثانوية والمتقدمة.
  - د. الخدمات المساندة الداعمة.

ولكنّ تعقّد الوضع في قطاع غزة وخصوصيته زاد من الحاجة للتخطيط الصحي المناسب، حيث إنّ استمرار حالة الطوارئ المزمّنة، والآثار المترتبة عن الحصار المشدد والمتواصل بعد الحربين الأخيرتين على قطاع غزة في ديسمبر ٢٠٠٨م، وفي نوفمبر ٢٠١٢م، ونظام الرعاية الصحية الفلسطيني، الذي عانى لسنوات طويلة من التعددية، وعدم التوجيه الاستراتيجي للقطاع الصحي. إضافة إلى الازدواجية وانعدام النجاعة وإهدار الموارد؛ الناجم عن ضعف دور وزارة الصحة كهيئة تنسيق ما أبرز ضرورة الحاجة إلى التخطيط، الذي من خلاله يتم تحديد الأدوار المختلفة التي تتعلق



بالمؤسسات المختلفة. فوجود خطط واضحة سيؤدي إلى تقليل التسويق بين مقدمي الخدمات؛ لذا فمن الضروري أن يتم تعزيز التنسيق بين مختلف مقدمي الخدمات الصحية في قطاع غزة، وبناء توافق في الآراء بين ذوي العلاقة.

وبعد الانقسام السياسي الذي وقع في عام ٢٠٠٧م، وضعت وزارة الصحة في غزة، ونظيراتها في رام الله خطط عملٍ مختلفةً، ولكن بدون تنفيذ المشاورات المطلوبة بين غزة والضفة الغربية.

وقد جاءت الرؤية والرسالة والفلسفة للخطة الاستراتيجية للوزارة للأعوام (٢٠١٤-٢٠١٦) كالآتي:

- **الرؤية:** الوصول سوياً إلى مجتمع فلسطيني معافى، متمتع برعاية صحية راقية وشاملة ومستدامة وذات جودة عالية.
- **الرسالة:** الارتقاء بالحالة والممارسات الصحية للمجتمع الفلسطيني، خصوصاً الفئات الهشة، بضمان تقديم خدمات صحية مناسبة وعادلة وشاملة ومتوفرة وآمنة ومجدية وفاعلة تستند إلى دالة، وتتمحور حول المستفيد، وذلك من خلال تنفيذ البرامج الصحية، والمبادرات المجتمعية، ورسم السياسات بطريقة تشاركية ومتكاملة، ومتعددة القطاعات وتنموية ومستدامة.
- **الفلسفة:** الفلسفة هي القيم العميقة، والمعايير، والافتراضات، والمعتقدات التي يقوم عليها الأداء والممارسات في النظام الصحي الفلسطيني. وتعكس المبادئ الأخلاقية، أو المعايير المقبولة لمقدمي الرعاية الصحية، والمؤسسات، والنظام الصحي الفلسطيني ككل.

#### **خطة وزارة الصحة التشغيلية للعام ٢٠١٥م:**

قامت وحدة التخطيط ورسم السياسات بوزارة الصحة ، وبالتعاون والتنسيق التام مع مختلف الإدارات العامة والوحدات، بإنجاز الخطة التشغيلية للوزارة، والتي تشمل الأهداف المراد تحقيقها خلال العام ، وكذلك الأنشطة المختلفة التي تحقق هذه الأهداف، حيث عكست الخطة حجم الطموحات والمجهودات التي تقوم بها إدارات ووحدات الوزارة المختلفة في كل القطاعات داخل مرافق الوزارة.

وجاءت الخطة التشغيلية معتمدة ومسترشدة بما جاء في الخطة الاستراتيجية في جزء كبير منها، كأساس لتحقيق الاستراتيجية الموضوعية وترسيخ مفهوم التخطيط بشقيه الاستراتيجي والتشغيلي، للوصول إلى المرحلة التي يصبح فيها التخطيط نهجاً للعمل المستقبلي، إيماناً بدوره الفاعل في تحسين بيئة العمل والاستفادة منها، وكذلك تمتين التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والإدارات في الوزارة.

## ثانياً: واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية

- تقوم الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بتنفيذ خططها التشغيلية في مجال تطوير الموارد البشرية وفقاً لهدفها في هذا المجال والتي تمثلت في الآتي:- (الخطة التشغيلية لوزارة الصحة ٢٠١٥: ٣٦)
- تطوير قدرات كوادر الوزارة من خلال الدورات التدريبية المخطط لها وذات الأولوية.
  - تطوير قدرات كوادر الوزارة من خلال الابتعاث الخارجي في التخصصات المختلفة.
  - تطوير قدرات كوادر الوزارة من خلال عقد ثلاثة برامج دبلوم عالي متخصص.
  - تنفيذ برامج التدريب الإلزامي (طب بشري، طب أسنان، علاج طبيعي، صيدلة، تحاليل طبية).
  - إعداد قاعدة بيانات محدثة للموارد البشرية في الوزارة.
  - حوسبة برامج التدريب في الخدمة.
  - نشر ثقافة البحث العلمي في أوساط كوادر الوزارة.
  - تنظيم عملية البحث الصحي.
- وكانت من أهم الإنجازات في مجال تنمية الموارد البشرية التي قامت بها وزارة الصحة الفلسطينية ممثلة بالإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية هي كالتالي:-

### جدول رقم (١)

البعثات والإجازات الدراسية (الخارجية) للعاملين بوزارة الصحة خلال الأعوام (٢٠١٣-٢٠١٥)

الاجمالي	مهمة عمل	إجازة براتب (من الرصيد)	إجازة دراسية بدون راتب	بعثات دراسية	النوع / السنة
١٠٨	١٨	٦٧	١٧	٦	٢٠١٣
١١٣	٢٣	٣١	٤٥	١٤	٢٠١٤
١٠٩	١٢	٣٦	٤١	١١	٢٠١٥

المصدر: تقارير معاملات الإبتعاث والإجازات الخارجية (ديوان الموظفين العام ٢٠١٦)

يتضح من الجدول السابق وخلال الاعوام (٢٠١٣-٢٠١٤-٢٠١٥) وجود اهتمام من قبل وزارة الصحة من اجل تطوير الموارد البشرية من خلال مجالات متعددة وارفادهم لمؤسسات خارج قطاع غزة وينسب تقريبا متساوية.

#### جدول رقم (٢)

الدورات التدريبية الداخلية للعاملين بوزارة الصحة خلال الاعوام (٢٠١٣-٢٠١٥)

عدد المستفيدين	دورات صحية	دورات إدارية	دورات حاسوب	عدد الدورات	الوصف السنة
٦٧٢	١٠	٥	٧	٢٢	٢٠١٣
١٠٢٦	١٠	٨	٤	٢٢	٢٠١٤
٥٩٧	١٤	٣	٦	٢٣	٢٠١٥

المصدر : وحدة تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة (٢٠١٦) .

يتضح من الجدول السابق و خلال الاعوام (٢٠١٣-٢٠١٥) ان وزارة الصحة لديها اهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال عقد دورات تدريبية مختلفة داخل الوزارة او في ديوان الموظفين العام ويتضح من الجدول ايضا ان العام ٢٠١٤ هو العام الاوفر حظا في عدد الدورات التدريبية التي تم عقدها للموظفين ويعزو الباحث ذلك الى مدى توفر امكانيات تنفيذ دورات تدريبية سواء داخل الوزارة او داخل ديوان الموظفين العام.

من خلال هذا البحث تبين للباحث أن السلطة الفلسطينية قامت بجهود حثيثة في مجال التخطيط في وزارة الصحة، إلا أن هذه الجهود ركزت في البداية على الجوانب النظرية دون أن تنعكس بصورة مباشرة على أداء الوزارة، إضافة إلى أن التخطيط في وزارة الصحة تأثر سلباً نتيجة مجموعة من العوامل المختلفة، وأهمها سياسات الاحتلال الإسرائيلي والانقسام الداخلي.

وهذا ما استدعى إعداد خطط واقعية يمكن تنفيذها في ظل المعطيات الحالية، وتعتمد بالحد الأدنى على الآخرين، وتركز على مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتبارها أهم ما تمتلكه الوزارة من رأس مال. ومن هنا تكمن أهمية ربط التخطيط في تنمية وتطوير الموارد البشرية، والتي هي محور رسالتنا هذه.

## الفصل الثالث : الدراسات السابقة

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

تناول الفصل الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، حيث تم استعراض الدراسات وتصنيفها تحت بندين: الأول للدراسات العربية، والثاني للدراسات الأجنبية، كما تم ترتيب الدراسات السابقة حسب التاريخ من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

### ❖ الدراسات العربية:

١- دراسة (اللوحي، ٢٠١٤م): عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة متمثلة في اكتساب المعرفة، وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيقه على الوظائف الإشرافية من رئيس شعبة إلى وكيل وزارة باستخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغت (٥٥٠) مفردة.

وجاءت النتائج لتؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة، وتطوير الموارد البشرية، ووجود ضعف لدى وزارات السلطة الفلسطينية في رصد مبالغ كافية لاكتساب المعرفة، بينما السلطة تعمل على تخزين المعرفة من خلال عقد الندوات لوجود تقبل من قبل الموظفين في نقل ومشاركة المعرفة بداخلها، وكذلك يوجد تخطيط للموارد البشرية، ولكن مطلوب تطوير آليات اختيار الموارد البشرية في الوزارة بشفافية ونزاهة، وأن التدريب الذي يحصل عليه الموظفون يزيد بدرجة متوسطة من معرفتهم وخبرتهم وكفاءتهم في العمل، ولكن يوجد ضعف شديد للحوافز المادية والمعنوية فيها.

٢- دراسة (شراب، ٢٠١١): " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية " - دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة ، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة ، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة أعدت لهذا الغرض. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة ، من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة، حول كل من ممارسة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في هذه الشركات تعزى لمتغير المدراء.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة، حول كل من ممارسة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في هذه الشركات تعزى للمتغيرات التنظيمية: (العمر الزمني، عدد العاملين).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة، حول كل من ممارسة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في هذه الشركات تعزى لمتغيرات المدراء (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

### ٣- دراسة (الطهراوي، ٢٠١٠): " دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطورها والتعرف إلى المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات، وتوحيد اتجاه استثمار العنصر البشري لتطوير الأداء لتحقيق الأهداف.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- أن ٨٠% من عينة الدراسة افادة ان المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وان مستوى تطوير هذه الاستراتيجيات كان بمستوى عالي .
- أن التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير هذه الاستراتيجيات .
- أن ٧٥% من القائمين على وضع هذه الاستراتيجيات ليس لديهم مؤهل علمي مناسب .

وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود لوائح تنظيمية تقرها السلطة والجهات المختصة، تلزم المنظمات غير الحكومية بوجود خطة استراتيجية، وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية.

وأوصت أيضاً بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، ضمن الهياكل التنظيمية لدى المنظمات غير الحكومية، وبناء علاقات شراكة حقيقية مع الممولين، وتصميم أنظمة أداء مهنية قائمة على أساس الأداء، ونظام تأمين صحي، وسلم رواتب يساهم في تنمية وتطوير قدرات العاملين، وتوفير فرص للتدريب والتعليم تساهم في دعمه المنظمات.

٤- دراسة (الدجني، 2006): "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة ،التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وقد تعرض البحث لمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومدى ممارسته، ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، ومعايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة، ومدى توافرها في الخطة الاستراتيجية للجامعة، ثم الصيغ والتوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة في ضوء معايير الجودة.

ولتحقيق الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقام بتصميم استبانة مكونة من (58) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد، هي:-

- مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي .
- اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي.
- درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- درجة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية.

وقد تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع البحث المتمثل بإدارة الجامعة، وفريق التخطيط والجودة، البالغ عددهم (117) عضواً، كما قام الباحث بإعداد بطاقة تحليل محتوى، وعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة من أساتذة الجامعة من كليات ودوائر مختلفة ، لتحليل محتوى الخطة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:-

- وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98)، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08) .
- أن نسبة (75.89) من مجتمع البحث يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها .

- توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36).
- وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة ومن حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).
- عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج، حيث بلغت نسبة توافر المعايير (67.17)، وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط.
- ٥- دراسة (أبو ندى، 2006): "معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى معوقات ممارسة واستخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة، والتأكد من مدى وجوده وقياس درجة رسميته. وقد استخدم الباحث معيار وجود خطة استراتيجية مكتوبة لمدة ثلاث سنوات على الأقل كمعيار لوجود التخطيط الاستراتيجي الرسمي، واستخدم الباحث المسح الشامل ل (742) منظمة غير هادفة للربح بقطاع غزة .

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

- بلغت نسبة المنظمات غير الحكومية غير الهادفة للربح، التي لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي (97.3 %) من مجتمع الدراسة.
- توجد علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والسمات الشخصية (الخبرة والمؤهل العلمي)، ولا توجد علاقة إيجابية مع الجنس.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالإدارة العليا، وهي: (مستوى معرفة ووعي ودعم والتزام أفراد الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، وكذلك مستوى الصراع بين أفراد الإدارات العليا ومقاومتهم لاستخدام التخطيط الاستراتيجي)، حيث بلغ المتوسط لفقرات هذه المحاور (1.48) والوزن النسبي، (29.6 %).
- توجد علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والمعوقات ذات العلاقة بالموارد، وهي: (تخصيص موارد مالية، ووجود فريق للتخطيط الاستراتيجي، ووجود مدراء لتلك المنظمات بمؤهلات رسمية في الإدارة)، حيث بلغ عدد المنظمات التي لديها هذا النوع من المعوقات (602).



- توجد فروقات دالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالمنظمة، وهي: ( ثقافة التخطيط الاستراتيجي وملاءمة المنظمة له ) ، حيث بلغ المتوسط لفقرات هذه المحاور (2.17) والوزن النسبي (43.35%).

- المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي لديها معوقات ذات علاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وهي: ( حدوث بعض الأزمات، قصور في قدرات العاملين، ظهور بعض المشاكل من داخل وخارج تلك المنظمات، قصور في عملية الاتصال، عدم فهم من قبل العاملين للخطط الاستراتيجية) حيث بلغ المتوسط لفقرات هذا المحور (3.76) والوزن النسبي (75.3%).

وقد كان من أهم توصيات البحث: البدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات الإدارة الحديثة، التي تساعد المنظمات بالتأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

٦- دراسة (العفيف، ٢٠٠٥) : "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي التالية في الأجهزة الحكومية الأردنية: (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا)، واستهدف الإدارتين العليا والوسطى للتعرف إلى اتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها على التخطيط الاستراتيجي. ولأغراض جمع البيانات فقد تم تصميم استبانة شاملة لكل متغيرات البحث، وتوزيعها على جميع المديرين، والبالغ عددهم (٢٩٢)، وتم استرجاع (٢٢٧) استبانة، منها (٢٢٢) صالحة للتحليل الإحصائي، أي حوالي (٧٦%) من الاستبانات الموزعة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية).

٧- دراسة (أبو زيد، ٢٠٠٣) : "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة".

هدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. وقد تكوّن مجتمع البحث من مديري الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص، حيث بلغ عدد منظمات القطاع العام (٩٠) منظمة ومنظمات القطاع الخاص (١٢٣)،

من خلال دليل سوق عمان المالي لعام ٢٠٠٣م. أما عينة البحث فتكونت من (٥٠) مديراً في القطاع العام، و (٥٠) مديراً من القطاع الخاص، شكلت ما نسبته في القطاعين (٥٠%) للقطاع العام و نسبة (٤٨%) للقطاع الخاص من المجتمع.

ومن خلال الخلفية النظرية للدراسة، وتحليل إجابات أفراد العينة تمكن الباحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: هنالك تدنٍ في نسبة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا، وهنالك نسبة عالية من المدراء الذين أجري عليهم البحث يحملون الشهادات الجامعية الأولى والعليا.

ولا يوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص، في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. وأن منظمات القطاعين لا تستفيد جزئياً من وجود الحاسب لديها في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. ومن أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام.

#### ٨- دراسة (الغزالي، ٢٠٠٠): " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة معرفة مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقتها بدرجة الممارسة، والتعرف إلى مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث. وكذلك التعرف إلى مدى المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية من المستويات المختلفة، واتجاه المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي، ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية. وتكون مجتمع البحث من (٢٣٠) فرداً بواقع (٤٧) مؤسسة عامة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن: (٧٠.٣%) من مديري الإدارات لديهم فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وأن الجهات المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه لجنة التخطيط.

## الدراسات الأجنبية:

١-دراسة (Mostaghim،2013): بعنوان " نظرة عامة في التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات".

هدفت هذه الدراسة الى تحديد ور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات في جمهورية إيران.

تطرق هذا البحث إلى أحد أهم عناصر الإدارة ، وهو التخطيط ووضع عناصر البنية التحتية لعملية الإدارة عن طريق تكامل كل الجهود والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة.

واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي عبر الطريقة المسحية في توزيع الاستبانة، التي شملت جميع العاملين في دائرة التخطيط في المؤسسات الحكومية.

وكانت من أهم نتائج الدراسة

- وجود ضعف في مشاركة العاملين في البرامج المختلفة للمؤسسة .
- وجود ضعف في العلاقة بين الإدارة المالية والموازنة ووحدة التخطيط للموارد البشرية .

ومن توصيات البحث أن تقوية عناصر البنية التحتية لعملية الإدارة يلزمها التأكد من فاعلية استخدام الموارد، وتقوية الروح المعنوية من خلال جعلهم يشاركون في البرامج المختلفة للمؤسسة، وإيجاد علاقة واضحة بين الإدارة المالية والموازنة ووحدة التخطيط للموارد البشرية.

وأوصى البحث اعتبار العنصر البشري أهم عوامل النجاح في زيادة الإنتاجية للمؤسسة، وأن التخطيط الاستراتيجي الجيد يزيد ويحسن من كفاءة العنصرالبشري، وذلك عن طريق اتخاذ قرارات ببيصيرة وحكمة.

٢- دراسة (Rudd & Others،2008): بعنوان " التخطيط الاستراتيجي والأداء".

هدفت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، ومدى تأثيره على العاملين من جنسيات مختلفة، وخاصة أنه بتعدد الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات. واستخدم الباحث عينة من المؤسسات الدولية وأكدت نتائج الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجد البحث أن بعض القيم الثقافية تؤثر تأثيراً بسيطاً على التخطيط والأداء.

٣- دراسة (Statham،2006): بعنوان " كفاءات الإدارة الاستراتيجية بين مديري القوى البشرية

في كليات المجتمع في ولاية تكساس الأمريكية " .

هدفت الدراسة التعرف إلى المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفاعلة بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحث لذلك استبانة مكونة من مجالات عديدة، واستخدم الباحث الطريقة المسحية في توزيعه الاستبانة، التي شملت جميع العاملين في مجال إدارة القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس.

ومن أهم نتائج الدراسة أن مدراء القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المدراء التنفيذيين، وأن المدراء التنفيذيين ومدراء القوى البشرية انفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية والمتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، على الرغم من أن مدراء القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المدراء التنفيذيين.

#### ٤- دراسة (French & Other، 2004): بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة " .

هدفت هذه الدراسة بيان العلاقة بين أداء المنشأة وجوانب أوجه التخطيط الاستراتيجي فيها، حيث تم تحديد عدد من العناصر ذات العلاقة مثل: رؤية واضحة، ورسالة، وطاقات كامنة وتوجهات تنافسية وسوقية، وكذلك تصنيف التخطيط إلى تخطيط عشوائي ( دون تخطيط)، و تخطيط رسمي، وغير رسمي، والتخطيط المتطور. ومن خلال استخدام مقاييس متعددة لتقييم العلاقة بين العناصر السابقة وتصنيفات التخطيط، وأداء المنشأة؛ فقد توصل البحث إلى أنه لا توجد علاقة جوهرية بين قياس الأداء والعناصر السابقة، إلا أنها توصلت إلى أن هناك علاقة مهمة بين الربح والتخطيط غير الرسمي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة ذات أهمية للبحث العلمي؛ كونها عملت على توجيه الباحثين إلى منهجية البحث العلمي المناسبة، وترشيده بما توصلت إليه من نتائج وتوصيات وتوقع ما يمكن أن يصل إليه أو يصادفه في العملية البحثية، والاستفادة من الأدوات التي استخدمت لجمع البيانات.

وقد جاءت هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة من حيث سد الفراغ فيها، وما أغفلته في بعض الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية، حيث تناول البحث جميع أنشطة الموارد في القطاع العام مع إسقاطها على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، وهذا ما يؤكد أن هذه الدراسة هي تكملة للدراسات السابقة في بعض الجوانب وتعزيز بعض الجوانب في أنشطة الموارد البشرية.

## من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص النتائج التالية:

- اهتمت جميع الدراسات السابقة بالأداء المؤسسي، أو الأداء الوظيفي، وما يؤثر عليه وما يرتبط معه من علاقات إيجابية أو سلبية.
- تميزت الدراسات السابقة ببيئة بحثية مختلفة، فكان منها خارج فلسطين، مثل: مصر والأردن.
- الدراسات السابقة تشابهت في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب بحث علمي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة المحكمة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث التي - في أغلبها - كانت عينة عشوائية طبقية من مجتمعات البحث، والبقية كانت مسحاً شاملاً لعينة البحث.
- ركزت أغلب الدراسات السابقة على عناصر التنمية والتدريب والتشريع، سواءً في نتائجها أو توصياتها، مما يؤكد دورها في التنمية والتدريب والتشريع في رفع مستوى أداء الفرد، وبالتالي أداء المؤسسة بشكل عام، كما أوصت بعض هذه الدراسات بوضع استراتيجيات للتنمية والتدريب، بما يحقق أكبر منفعة ممكنة من العملية مثل دراسة الطهراوي. (2010)
- اهتمت دراسة نعيم (٢٠١٢)، بقياس وتقييم الأداء الإداري، وما قد تفضي إليه من تجويد الأداء وتحسينه.

## وقد خلصت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:-

- إن دعم المؤسسات يجب أن يكون من خلال عملية توظيف، تهتم بمعايير صارمة لاختيار العنصر الأكفأ عبر استقطاب أوسع من الأفراد الجيدين، الذين يمتلكون المؤهلات والمهارات والسلوكيات المناسبة للوظيفة، والمؤهلة لتحقيق الأهداف المطلوبة بالفاعلية المطلوبة، سبيلاً لإدارة أداء العناصر البشرية بأقل جهد وتكلفة.
- إن تنمية الموارد البشرية المستمرة والمتجددة باستمرار، ومواكبة الموظف التطور العلمي والعملية بشتى أنواعه: الإداري والتخصصي والفني، من خلال التدريب، وفقاً لاحتياج حقيقي محدد، هي استراتيجية مهمة في إدارة الأداء الفاعل وبصورة مستمرة، ومواكبة للتقدم ومحقة للأهداف.
- إن الحوافز المادية والمعنوية، وأنظمتها وعدالتها وفعاليتها، تشكل عاملاً مهماً جداً وعنصراً فاعلاً في إدارة الأداء الفاعل.

**أوجه الاتفاق:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب علمي للدراسة، واستخدام الاستبانة كأداء لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث، وتستخدم العينة العشوائية الطبقية كأغلب الدراسات السابقة.

**أوجه الاختلاف:** يختلف هذا البحث بأنه استخدم أسلوب المقابلة وتحليل المضمون، في جمع المعلومات والبيانات، في صياغة استراتيجية لإدارة الأداء.

يختلف هذا البحث في الحدود الزمانية ومجتمعها وعينتها، فهو يشمل جميع العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.

#### **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- تم الاستفادة بالدراسات السابقة في صياغة الاستبانة ومحاورها.
- ساهمت الدراسات السابقة في اختيار الباحث منهج البحث واداة البحث الرئيسية.
- الاستفادة من الإطار النظري والمراجع المستخدمة.

#### **الفجوة البحثية.**

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
ركزت على التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.	لم تركز على الأداء المؤسسي أو الأداء الوظيفي.	ركزت على الأداء المؤسسي أو الأداء الوظيفي، وما يؤثر عليه، وما يرتبط معه بعلاقات إيجابية أو سلبية.
ركزت على موضوع التخطيط الاستراتيجي من واقع الخطط الخاصة بوزارة الصحة الفلسطينية.	لم تركز على بيئة وزارة الصحة بعينها.	ركزت على بيئات بحثية مختلفة فكان منها في فلسطين والخارج، مثل: مصر والأردن.
ركزت على عناصر تطوير وتحسين دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية.	لم تركز على عناصر التنمية والتدريب والتشريع، ودور التخطيط في تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة.	ركزت على عناصر التنمية والتدريب والتشريع، سواء في نتائجها أو توصياتها.

المصدر: إعداد الباحث

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة

### تمهيد:

تعدّ منهجية البحث وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، وبالتالي التحقق من الأهداف التي تم وضعها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة البحث، وكذلك أداة البحث 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.

### منهج البحث:

من أجل تحقيق البحث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف (الحمداني، ٢٠٠٦) 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".

### مصادر البيانات:

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. المصادر الثانوية: اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، إضافة إلى الخطط الاستراتيجية والتشغيلية الخاصة بوزارة الصحة الفلسطينية.

٢. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، التي صممت خصيصاً لهذا الغرض.



## مجتمع البحث:

يُعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ومن هم يعملون بوظيفة رئيس شعبة حتى وظيفة وكيل وزارة، البالغ عددهم (٨٩٦) موظفًا. (إدارة التنمية والقوى البشرية، ٢٠١٥م)

## عينة البحث:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية حسب المسمى الوظيفي، حيث تم توزيع (٣٠٠) استبانة بنسبة (٣٣.٤%)، وذلك حسب جدول (ماسيكران، ٢٠٠٦ : ٤٢١) على مجتمع البحث، وقد تم استرداد (٢٧٤) استبانة بنسبة (٩١.٣%).

## أداة البحث:

تم إعداد استبانة حول "دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية، حيث تعتبر الاستبانة احد اهم وسائل جمع البيانات خاصة لهذا البحث. و تتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام:

- **المحور الأول:** عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
- **المحور الثاني:** عبارة عن واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة، ويتكون من (٢٥) فقرة، موزع على ٤ مجالات، وهي:
  - **المجال الأول:** تحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية، ويتكون من (٥) فقرات.
  - **المجال الثاني:** صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، ويتكون من (٥) فقرات.
  - **المجال الثالث:** وجود خطة استراتيجية، ويتكون من (٥) فقرات.
  - **المجال الرابع:** تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويتكون من (٥) فقرات.
  - **المجال الخامس:** مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية، ويتكون من (٥) فقرات.
- **المحور الثالث:** عبارة عن تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة، ويتكون من (٢٠) فقرة، موزع على ٤ مجالات :
  - **المجال الأول:** العاملون (مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط)، ويتكون من (٥) فقرات.

- **المجال الثاني:** أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية، ويتكون من (٥) فقرات.
- **المجال الثالث:** تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة، ويتكون من (٥) فقرات.
- **المجال الرابع:** تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة، ويتكون من (٥) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (١):

**جدول (٣): درجات مقياس ليكرت الخماسي**

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

### **خطوات بناء الاستبانة:**

قام الباحث بإعداد أداة البحث لمعرفة " دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

١. الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
٢. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
٣. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
٤. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
٥. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
٦. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
٧. تم عرض الاستبانة على (١٥) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة، والملحق رقم (١) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

٨. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (٢).

### صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه" (الجرجاوي، ٢٠١٠)، 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، ٢٠٠١). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما:

#### ١. صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين .

يقصد بصدق المحكمين " أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع البحث" (الجرجاوي، ٢٠١٠)، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (١٥) متخصصاً في الإدارة، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (١)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر: الملحق رقم (٢).

#### ٢. 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، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٦) مفردة.

### ثانياً: الاتساق الداخلي لمجالات "واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة".

يوضح جدول (٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية " والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (٤)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحليل البيئة الداخلية والخارجية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١.	تحدد الوزارة الفرص والتحديات التي تؤثر على عملها في المستقبل.	.911	*0.000
٢.	تحدد الوزارة نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية.	.900	*0.000
٣.	تحدد الوزارة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها.	.881	*0.000
٤.	تدرس الوزارة توجيهات واهتمامات المستفيدين من خدماتها.	.928	*0.000
٥.	تراعي الوزارة التجارب السابقة والظروف الحالية .	.907	*0.000

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

يوضح جدول (٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)" والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (٥)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف) " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١.	تضع الوزارة رؤية ورسالة واضحتين من قبل العاملين داخلها.	.902	*0.000
٢.	تحدد الوزارة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية.	.944	*0.000
٣.	تضع الوزارة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.	.848	*0.000

٤ .	تتميز خطط الوزارة بالمرونة والوضوح.	.914	*0.000
٥ .	تتميز خطط الوزارة بالقابلية للقياس.	.813	*0.000

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

يوضح جدول (٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود خطة استراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (٦)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود خطة استراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١ .	تختار الوزارة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	.910	*0.000
٢ .	تحدد الوزارة سياسات واضحة تساعد على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية.	.916	*0.000
٣ .	تنسجم الخطط التنفيذية التي تضعها الوزارة مع خططها الاستراتيجية.	.905	*0.000
٤ .	يشارك العاملون في الوزارة في إعداد خططها الاستراتيجية.	.888	*0.000
٥ .	تشرك الوزارة المتخصصين عند وضع الخطط وتقييمها.	.918	*0.000

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

يوضح جدول (٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الخطة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول (٧)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الخطة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	تلتزم الوزارة بالجدول الزمنية التي تضعها عند إعداد الخطة.	.827	*0.000
٢.	تراعي الوزارة توزيع المهام عند تنفيذ الخطة على جميع الإدارات والوحدات.	.788	*0.000
٣.	تقوم الوزارة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.	.885	*0.000
٤.	تلتزم الوزارة بالموازنة التي وضعتها.	.845	*0.000
٥.	تلتزم الوزارة بالأنظمة الإدارية الموضوعة لتنفيذ الخطة.	.884	*0.000

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

يوضح جدول (٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول (٨)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	تقوم الوزارة بمراجعة وتقييم الخطط التنفيذية باستمرار .	.898	*0.000
٢.	تمتلك الوزارة نظام مراقبة وتقييم واضحاً ومكتوباً.	.903	*0.000
٣.	تستفيد الوزارة من نتائج التقييم في تطوير علمها.	.883	*0.000
٤.	تعتمد الوزارة آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة .	.869	*0.000
٥.	تستخدم الوزارة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح الخطة.	.817	*0.000

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

## الاتساق الداخلي لمجالات " تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة "

يوضح جدول (٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العاملين (مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط)" والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (٩)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العاملين (مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط)" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	يتم وضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجيات الوزارة.	.892	*0.000
٢.	تشجع بيئة الوزارة على الاتصال والتواصل المباشر مع المسؤولين.	.910	*0.000
٣.	يساهم العاملون في الوزارة في اتخاذ القرارات وتطوير خططها.	.906	*0.000
٤.	يتم تطوير قدرات العاملين بالوزارة عبر برامج تطويرية خاصة.	.936	*0.000
٥.	تشجع خطط الوزارة العاملين فيها على تحقيق طموحاتهم.	.864	*0.000

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

يوضح جدول (١٠) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول (١٠)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١.	تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية في الوزارة بالوضوح والشفافية.	.888	*0.000
٢.	يلتزم العاملون في الوزارة بالإجراءات والعمليات وفق الخطة الموضوعية.	.861	*0.000
٣.	يُستفاد من التغذية الراجعة في تطوير و تحسين إجراءات عمل الوزارة.	.935	*0.000
٤.	يُستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الوزارة.	.901	*0.000
٥.	تؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الوزارة بعين الاعتبار .	.856	*0.000

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

يوضح جدول (١١) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة " والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول (١١)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١.	توجد رؤية واضحة لدى وزارة الصحة لتعزيز البحث العلمي فيها .	.895	*0.000
٢.	تشجع الوزارة كوادرها على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية .	.850	*0.000
٣.	توفر وزارة الصحة لكوادرها فرص الابتعاث للتدريب في الخارج .	.888	*0.000
٤.	يتم مكافأة الموظفين في حال قاموا بتقديم أفكار وابتكارات لتطوير العمل .	.897	*0.000



0.000*	.898	يطبق العاملون في وزارة الصحة معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية .	٥.
--------	------	--	----

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

يوضح جدول (١٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة " والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول (١٢)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١.	يتم إعداد خطة التدريب بعد حصر الاحتياجات التدريبية .	.875	*0.000
٢.	توجد برامج تدريب متخصصة للموارد البشرية في وزارة الصحة .	.859	*0.000
٣.	يشترط للارتقاء من وظيفة لأخرى اجتياز برامج التدريب التخصصية .	.830	*0.000
٤.	يزيد التدريب من معرفة وخبرة وكفاءة الموظفين في العمل .	.870	*0.000
٥.	يتم الاستعانة بالمعلومات والإحصاءات في تخطيط الموارد البشرية.	.904	*0.000

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

### ثانياً: الصدق البنائي: (Structure Validity)

يعدّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من ٤٠ مفردة.

يبين جدول (١٣) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، وبذلك تعدّ جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول (١٣)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	.843	*0.000
صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف).	.890	*0.000
وجود خطة استراتيجية.	.913	*0.000
تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	.927	*0.000
مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية.	.817	*0.000
واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.	.927	*0.000
العاملون (مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط).	.939	*0.000
أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية.	.951	*0.000
تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة.	.945	*0.000
تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة.	.952	*0.000
تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة.	.917	*0.000

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

#### ثبات الاستبانة: (Reliability):

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرات عديدة متتالية، ويقصد به -أيضا- 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 (الرجاوي، ٢٠١٠: ٩٧)، وقد تم تطبيق ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من ٤٠ مفردة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (١٤).

## جدول (١٤)

### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.970	0.941	5	تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
0.964	0.929	5	صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف).
0.970	0.941	5	وجود خطة استراتيجية.
0.949	0.900	5	تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
0.960	0.922	5	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية.
0.986	0.973	25	واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.
0.968	0.938	5	العاملون (مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط).
0.966	0.933	5	أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية.
0.965	0.931	5	تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة.
0.957	0.916	5	تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة.
0.989	0.978	20	تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة.
0.990	0.981	45	جميع المجالات معاً

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (١٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.978،0.900)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.981). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.989،0.949) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.990)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، كما هي في الملحق (٣) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة البحث، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

### ١. اختبار التوزيع الطبيعي Normal Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (١٥).

## جدول ( ١٥ )

### يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.385	0.906	تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
0.301	0.972	صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف).
0.375	0.913	وجود خطة استراتيجية.
0.565	0.787	تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
0.616	0.757	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية.
0.819	0.632	واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.
0.450	0.860	العاملون (مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط).
0.615	0.757	أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية.
0.165	1.117	تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة.
0.275	0.995	تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة.
0.165	1.117	تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة.
0.837	0.620	جميع المجالات معاً

واضح من النتائج الموضحة في جدول (١٥) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات البحث أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة عن فرضيات البحث.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة البحث.

٢. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.

٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٤. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test: لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
٥. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
٦. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل درجة الموافقة المتوسطة، وهي 3، أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
٧. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).
٨. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) ، لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
٩. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث ومناقشتها



## الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث ومناقشتها

### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؛ لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة البحث، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج البحث التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة البحث وفق البيانات الشخصية :

#### - توزيع عينة البحث حسب الجنس:

جدول (١٦): توزيع عينة البحث حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
71.2	195	ذكر
28.8	79	أنثى
100.0	274	المجموع

يتضح من جدول (١٦) أن ما نسبته (71.2%) من عينة البحث ذكور، بينما (28.8%) إناث، ويعود ذلك أن غالبية العاملين في وزارة الصحة خاصة في الإدارات المذكورة من الذكور .

- توزيع عينة البحث حسب العمر:

جدول (١٧): توزيع عينة البحث حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
٢٥ سنة فأقل	2	0.7
٣٥-٢٦ سنة	31	11.3
٤٥-٣٦ سنة	134	48.9
٤٦ سنة فأكثر	107	39.1
المجموع	274	100.0

يتضح من جدول ( ١٧ ) أن ما نسبته (0.7%) من عينة البحث أعمارهم (٢٥) سنة فأقل، (11.3%) تتراوح أعمارهم من (٢٦ - ٣٥) سنة، (48.9%) تتراوح أعمارهم من (٣٦ - ٤٥) سنة، بينما (39.1%) أعمارهم (٤٦) سنة فأكثر. ويفسر ذلك بان الفئة العمرية (٢٦٠٣٥) أكثر حصولاً على المؤهلات العلمية والخبرة والتدريب، بخلاف الفئات الأخرى التي قد لا تجتمع بها ماسبق معاً.

- توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

جدول ( ١٨ ): توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دكتورة	4	1.5
ماجستير	114	41.6
بكالوريوس	151	55.1
دبلوم	5	1.8
المجموع	274	100.0

يتضح من جدول ( ١٨ ) أن نسبته (1.5%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي دكتورة، (41.6%) مؤهلهم العلمي ماجستير، ( 55.1% ) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (1.8%) مؤهلهم العلمي دبلوم. ويمكن تفسير ذلك أن الإدارات المذكورة تحتاج إلى حملة المؤهلات العلمية العليا والتخصصات العلمية ذات العلاقة، وهذا ما يتضح أيضاً من نسبة حملة درجة الماجستير، والتي بلغت (٤١.٦%).

- توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي:

جدول ( ١٩ ): توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
0.4	1	وكيل وزارة
0.4	1	وكيل مساعد
1.5	4	مدير عام
0.4	1	نائب مدير عام
17.5	48	مدير دائرة
0.4	1	نائب مدير دائرة
52.9	145	رئيس قسم
26.6	73	رئيس شعبة
<b>100.0</b>	<b>274</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول ( ١٩ ) أن ما نسبته ( 0.4% ) من عينة البحث مساهم الوظيفي وكيل وزارة، وكيل مساعد، نائب مدير عام ونائب مدير دائرة، و ( 1.5% ) مساهم الوظيفي مدير عام، و ( 17.5% ) مساهم الوظيفي مدير دائرة، و ( 52.9% ) مساهم الوظيفي رئيس قسم، بينما ( 26.6% ) مساهم الوظيفي رئيس شعبة. يلاحظ أن نسبة الموظفين تتناسب عكسياً مع المستوى الإداري ، كلما تحقق نسبة العاملين فيه. وهذا أمر طبيعي في العمل الإداري المؤسسي.

- توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة:

جدول ( ٢٠ ): توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
1.1	3	أقل من ٥ سنوات
4.7	13	٥ - ١٠ سنوات
37.6	103	١١-١٥ سنة
56.6	155	١٥ سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>274</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول (٢٠) أن ما نسبته ( 1.1% ) من عينة البحث سنوات خدمتهم أقل من (٥) سنوات، و(4.7%) تتراوح سنوات خدمتهم من (٥-١٠) سنوات، و( 37.6%) تتراوح سنوات خدمتهم من (١١-١٥) سنة، بينما (56.6%) سنوات خدمتهم (١٥) سنة فأكثر.

#### المحك المعتمد في البحث: (Ozen et al، 2012)

لتحديد المحك المعتمد في البحث، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥-١=٤). ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، أي (٥/٤=٠.٨٠)، 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 (٢١)

##### يوضح المحك المعتمد في البحث

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكثر من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكثر من 68% - 84%	من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكثر من 84% - 100%	من 4.20 - 5

المصدر : إعداد الباحث

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

#### - تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة.

أولاً: تحليل فقرات "واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة":

أ. تحليل فقرات مجال "تحليل البيئة الداخلية والخارجية"

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢٢).

### جدول (٢٢)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تحليل البيئة الداخلية والخارجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	تحدد الوزارة الفرص والتهديدات التي تؤثر على عملها في المستقبل.	3.64	0.92	72.70	11.46	*0.000	1
٢	تحدد الوزارة نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية.	3.19	1.01	63.80	3.10	*0.001	2
٣	تحدد الوزارة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها.	2.97	1.05	59.41	-0.46	0.323	3
٤	تدرس الوزارة توجيهات واهتمامات المستفيدين من خدماتها.	2.68	1.02	53.58	-5.20	*0.000	5
٥	تراعي الوزارة التجارب السابقة والظروف الحالية .	2.73	1.21	54.67	-3.64	*0.000	4
٦	جميع فقرات المجال معاً.	3.04	0.71	60.85	0.99	0.162	

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

من جدول (٢٢) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تحدد الوزارة الفرص والتهديدات التي تؤثر على عملها في المستقبل" يساوي (3.64) (الدرجة الكلية من ٥)، أي أن الوزن النسبي (72.70%)، قيمة الاختبار (11.46)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تدرس الوزارة توجيهات واهتمامات المستفيدين من خدماتها" يساوي (2.68) ، أي أن الوزن النسبي (53.58%)، قيمة الاختبار (-5.20)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.04)، وأن الوزن النسبي يساوي (60.85%)، قيمة الاختبار (0.99)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.162)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود خطط استراتيجية وتشغيلية لدى وزارة الصحة، تقوم الوزارة عند إعدادها للخطط بدراسة البيئة الداخلية والخاصة بما فيها الفرص والتهديدات، واستطلاعات التقييم، التي يتم من خلالها- كذلك - معرفة رأي المستفيدين من خدمات الوزارة.

ب. تحليل فقرات مجال " صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف) "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢٣).

#### جدول (٢٣)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "صياغة الإستراتيجية

(الرؤية، الرسالة، الأهداف) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	تضع الوزارة رؤية ورسالة واضحتين من قبل العاملين داخلها.	3.09	1.20	61.76	1.21	0.114	1
٢	تحدد الوزارة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية.	3.03	1.20	60.58	0.40	0.344	2
٣	تضع الوزارة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.	2.79	1.14	55.77	-3.09	*0.001	3
٤	تتميز خطط الوزارة بالمرونة والوضوح.	2.72	1.10	54.36	-4.22	*0.000	4
٥	تتميز خطط الوزارة بالقابلية للقياس.	2.62	1.18	52.41	-5.32	*0.000	5
٦	جميع فقرات المجال معاً.	2.85	0.79	56.99	-3.16	*0.001	

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

من جدول (٢٣) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تضع الوزارة رؤية ورسالة واضحة من قبل العاملين داخلها " يساوي (3.09) (الدرجة الكلية من ٥) ،أي أن الوزن النسبي (61.76%)، وقيمة الاختبار (1.21)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.114) ،وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تتميز خطط الوزارة بالقابلية للقياس " يساوي (2.62) أي أن الوزن النسبي (52.41%)، وقيمة الاختبار (-5.32)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.85، وأن الوزن النسبي يساوي (56.99%)، وقيمة الاختبار (-3.16)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.001)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- ويعزو الباحث ذلك إلى وجود رؤية ورسالة، للوزارة ، إلا أن هناك عدم رضا من المستطلعين عن ذلك، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم تعميم الخطط على المستطلعين، بحيث يتم مقارنة النتائج بالإنجازات، إضافة لعدم وجود نظام حوافز ملموس من طرفهم مُلحق من طرف الوزارة، ويستفيد منه الموظفون .

ج. تحليل فقرات مجال " وجود خطة استراتيجية " .

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢٤).

## جدول (٢٤)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " وجود خطة استراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	تختار الوزارة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	3.69	1.06	73.82	10.73	*0.000	1
٢	تحدد الوزارة سياسات واضحة تساعد على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية.	3.17	1.01	63.47	2.84	*0.002	2
٣	تنسجم الخطط التنفيذية التي تضعها الوزارة مع خططها الاستراتيجية.	2.90	1.16	58.01	-1.42	0.079	3
٤	يشارك العاملون في الوزارة في إعداد خططها الاستراتيجية.	2.80	1.14	56.06	-2.84	*0.002	4
٥	تشرك الوزارة المتخصصين عند وضع الخطط وتقييمها.	2.72	1.26	54.44	-3.63	*0.000	5
٦	جميع فقرات المجال معاً.	3.06	0.77	61.16	1.24	0.109	

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

من جدول (٢٤) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تختار الوزارة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها " يساوي (3.69) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي (73.82%)، وقيمة الاختبار (10.73)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تشرك الوزارة المتخصصين عند وضع الخطط وتقييمها " يساوي (2.72)، أي أن الوزن النسبي (54.44%)، وقيمة الاختبار (-3.63)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.06)، وأن الوزن النسبي يساوي (61.16%)، وقيمة الاختبار (1.24)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.109)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.



ويعزو الباحث ذلك إلى وجود موافقة- أصلاً- على أن للوزارة رؤية ورسالة، وأن المستطلعين غير راضين عن درجة مشاركتهم في إعداد الخطط، حيث درجة رضاهم متوسطة، وهذا ما يستلزم من الوزارة بذل المزيد من مشاركة الأدوات المختلفة في إعداد الخطط والبرامج .

#### د. تحليل فقرات مجال " تنفيذ الخطة الاستراتيجية".

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢٥).

#### جدول (٢٥)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الخطة الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	تلتزم الوزارة بالجدول الزمنية التي تضعها عند إعداد الخطة.	3.07	1.20	61.47	1.01	0.157	1
٢.	تراعي الوزارة توزيع المهام عند تنفيذ الخطة على جميع الإدارات والوحدات.	3.06	1.23	61.25	0.84	0.202	2
٣.	تقوم الوزارة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.	2.83	1.09	56.62	-2.55	*0.006	3
٤.	تلتزم الوزارة بالموازنة التي وضعتها.	2.75	1.21	55.02	-3.37	*0.000	4
٥.	تلتزم الوزارة بالأنظمة الإدارية الموضوعة لتنفيذ الخطة.	2.75	1.19	54.93	-3.48	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً.	2.90	0.81	57.93	-2.12	*0.018	

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

من جدول (٢٥) يمكن استخلاص ما يلي:-

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تلتزم الوزارة بالجدول الزمنية التي تضعها عند إعداد الخطة " يساوي 3.07 (الدرجة الكلية من ٥)، أي أن الوزن النسبي (61.47%)، وقيمة الاختبار (1.01) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.157)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تلتزم الوزارة بالأنظمة الإدارية الموضوعة لتنفيذ الخطة " يساوي (2.75)، أي أن الوزن النسبي (54.93%)، وقيمة الاختبار (-3.48)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (2.90)، وأن الوزن النسبي يساوي (57.93%)، وقيمة الاختبار (-2.12)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.018)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث التزام الوزارة في تنفيذ الخطط بدرجة متوسطة لمجموعة من العوامل الإدارية والسياسية، التي تحول دون قيام الوزارة بمهامها وفق ما تم التخطيط له .  
هـ. تحليل فقرات مجال " مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية " .

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢٦).

#### جدول (٢٦)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
---	--------	-----------------	-------------------	--------------	---------------	--------------------------	---------

2	0.108	1.24	61.91	1.27	3.10	١. تقوم الوزارة بمراجعة وتقييم الخطط التنفيذية باستمرار .
1	0.079	1.42	62.07	1.20	3.10	٢. تمتلك الوزارة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.
3	*0.010	-2.35	56.61	1.19	2.83	٣. تستفيد الوزارة من نتائج التقييم في تطوير علمها.
4	*0.009	-2.36	56.59	1.19	2.83	٤. تعتمد الوزارة آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة .
5	*0.003	-2.75	55.87	1.24	2.79	٥. تستخدم الوزارة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح الخطة.
	0.076	-1.44	58.58	0.81	2.93	جميع فقرات المجال معاً.

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

من جدول (٢٦) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تمتلك الوزارة نظام مراقبة وتقييم واضحاً ومكتوباً " يساوي (3.10) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي (62.07%)، وقيمة الاختبار (1.42) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.079)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تستخدم الوزارة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح الخطة " يساوي (2.79)، أي أن الوزن النسبي (55.87%)، وقيمة الاختبار (-2.75)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (2.93)، وأن الوزن النسبي يساوي (58.58%)، وقيمة الاختبار (-1.44)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.076)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى اعتماد الوزارة على النظم واللوائح المكتوبة في تنفيذ المهام المنوطة بها، إلا أن درجة الرضا عن هذه المهام جاءت متوسطة، نتيجة عدم الرضا عن معايير ومؤشرات القياس المستندة إليها في الرقابة.

و. تحليل جميع فقرات " واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة " .

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢٧).

### جدول (٢٧)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
2	0.162	0.99	60.85	0.71	3.04	تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
5	*0.001	-3.16	56.99	0.79	2.85	صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف).
1	0.109	1.24	61.16	0.77	3.06	وجود خطة استراتيجية.
4	*0.018	-2.12	57.93	0.81	2.90	تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
3	0.076	-1.44	58.58	0.81	2.93	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية.
	<b>0.115</b>	<b>-1.20</b>	<b>59.02</b>	<b>0.67</b>	<b>2.95</b>	واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.

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

من جدول (٢٧) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة يساوي (2.95) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي (59.02%)، وقيمة الاختبار (-1.20) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.115)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام من قيادة الوزارة على إعداد خطة استراتيجية لها، وهذا أمر بديهي لطبيعة عمل الوزارة والظروف التي تعمل فيها، خاصة تداعيات الحصار الإسرائيلي وضعف الموازنات التشغيلية لها، وتطور أعداد المستفيدين من خدماتها إضافة لما تحتاجه الوزارة نفسها من تطوير الوسائل والمعدات التي تستخدمها .

وهذا ما يستدعي من وزارة الصحة الفلسطينية تعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين فيها وإشراكهم بدرجة أكبر في إعداد الخطط والبرامج ، إضافة إلى العمل على توفير مقومات وعوامل نجاح عملية التخطيط ذاتها وتنفيذ الخطط التشغيلية المنبثقة عنها، مع التركيز على دور وأثر التخطيط الاستراتيجي في عملية تنمية الموارد البشرية في الوزارة .

ثانياً: تحليل فقرات " تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة " .

١. تحليل فقرات مجال " العاملين (مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط)" .

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢٨).

#### جدول (٢٨)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العاملين (مشاركة الموارد البشرية في اعداد الخطط ) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	يتم وضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجيات الوزارة.	3.64	1.08	72.74	9.65	*0.000	1
٢	تشجع بيئة الوزارة على الاتصال والتواصل المباشر مع المسؤولين.	3.03	1.09	60.67	0.50	0.308	2
٣	يساهم العاملون في الوزارة في اتخاذ القرارات وتطوير خططها.	2.84	1.18	56.73	-2.27	*0.012	3
٤	يتم تطوير قدرات العاملين بالوزارة عبر برامج تطويرية خاصة.	2.75	1.13	54.91	-3.70	*0.000	4
٥	تشجع خطط الوزارة العاملين فيها على تحقيق طموحاتهم.	2.65	1.23	52.99	-4.65	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً.	2.98	0.79	59.64	-0.38	0.353	

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

من جدول (٢٨) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم وضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجيات الوزارة " يساوي (3.64) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي (72.74%)، وقيمة الاختبار (9.65)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تشجع خطط الوزارة العاملين فيها على تحقيق طموحاتهم " يساوي (2.65)، أي أن الوزن النسبي (52.99%)، وقيمة الاختبار (-4.65)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.98، وأن الوزن النسبي يساوي (59.64%)، وقيمة الاختبار (-0.38)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.353)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوزارة تأخذ في الاعتبار، عند وضعها الخطط والبرامج، تطوير الموارد البشرية فيها، ولكن جاءت درجة رضا المستطلعين عن ذلك متوسطة، حيث يرغب المستطلعون بالمزيد من الاهتمام بهم.

## ٢. تحليل فقرات مجال " أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية ".

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢٩).

جدول (٢٩)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية في الوزارة بالوضوح والشفافية.	3.07	1.25	61.34	0.88	0.190	1
٢	يلتزم العاملون في الوزارة بالإجراءات والعمليات وفق الخطة الموضوعية.	2.95	1.15	59.03	-0.69	0.245	2
٣	يُستفاد من التغذية الراجعة في تطوير و تحسين إجراءات عمل الوزارة.	2.82	1.07	56.43	-2.73	*0.003	3
٤	يُستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الوزارة.	2.81	1.17	56.24	-2.61	*0.005	4
٥	تؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الوزارة بعين الاعتبار .	2.72	1.26	54.44	-3.56	*0.000	5
٦	جميع فقرات المجال معاً.	2.88	0.80	57.54	-2.52	*0.006	

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

من جدول (٢٩) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية في الوزارة بالوضوح والشفافية " يساوي (3.07) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي (61.34%)، وقيمة الاختبار (0.88)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.190)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الوزارة بعين الاعتبار " يساوي (2.72)، أي أن الوزن النسبي (54.44%)، وقيمة الاختبار (-3.56)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (2.88)، وأن الوزن النسبي يساوي (57.54%)، وقيمة الاختبار (-2.52)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.006)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- رغم أن نتيجة الفقرة التي نصت على إنشاء العمليات والإجراءات الرئيسة بالوضوح جيدة، إلا أن نتيجة رضا المستطلعين عن استفادة الوزارة من التغذية الراجعة، في تطوير وتحسين إجراءات العمل متوسطة، وهذا بحد ذاته يعني وجود خلل تتحمله قيادة الوزارة .

### ٣. تحليل فقرات مجال " تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة " .

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٣٠).

#### جدول (٣٠)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	توجد رؤية واضحة لدى وزارة الصحة لتعزيز البحث العلمي فيها .	3.11	1.22	62.16	1.45	0.074	1
٢	تشجع الوزارة كوادرها على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية .	2.92	1.23	58.36	-1.09	0.137	2



3	*0.001	-3.02	55.75	1.15	2.79	توفر وزارة الصحة لكوادرها فرص الابتعاث للتدريب في الخارج .	٣.
5	*0.000	-5.11	52.58	1.19	2.63	يتم مكافأة الموظفين في حال قاموا بتقديم أفكار وابتكارات لتطوير العمل .	٤.
4	*0.000	-3.73	54.38	1.23	2.72	يطبق العاملون في وزارة الصحة معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية .	٥.
	*0.001	-3.29	56.68	0.83	2.83	جميع فقرات المجال معاً.	

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

من جدول (٣٠) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " توجد رؤية واضحة لدى وزارة الصحة لتعزيز البحث العلمي فيها " يساوي (3.11) (الدرجة الكلية من ٥)، أي أن الوزن النسبي (62.16%)، وقيمة الاختبار (1.45)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.074)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتم مكافأة الموظفين في حال قاموا بتقديم أفكار وابتكارات لتطوير العمل " يساوي (2.63)، أي أن الوزن النسبي (52.58%)، وقيمة الاختبار (-5.11)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (2.83)، وأن الوزن النسبي يساوي (56.68%)، وقيمة الاختبار (-3.29)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.001)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك رؤية واضحة لدى وزارة الصحة الفلسطينية لتعزيز البحث العلمي فيها، إلا أن درجة رضاهم عن ذلك متوسطة، وهذا يحتاج إلى المزيد من الجهد من الوزارة لاجل ترجمة هذه الرؤية على أرض الواقع.

٤. تحليل فقرات مجال " تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة " .

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٣١).

### جدول (٣١)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
١.	يتم اعداد خطة التدريب بعد حصر الاحتياجات التدريبية .	3.25	1.24	65.04	3.32	*0.001	1
٢.	توجد برامج تدريب متخصصة للموارد البشرية في وزارة الصحة .	3.00	1.20	59.92	-0.05	0.480	2
٣.	يشترط للارتقاء من وظيفة لأخرى اجتياز برامج التدريب التخصصية.	2.72	1.17	54.45	-3.86	*0.000	4
٤.	يزيد التدريب من معرفة وخبرة وكفاءة الموظفين في العمل.	2.82	1.17	56.32	-2.56	*0.005	3
٥.	يتم الاستعانة بالمعلومات والإحصاءات في تخطيط الموارد البشرية.	2.66	1.21	53.16	-4.62	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً.	2.89	0.83	57.74	-2.23	*0.013	

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

من جدول (٣١) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم إعداد خطة التدريب بعد حصر الاحتياجات التدريبية " يساوي (3.25) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي (65.04%)، وقيمة الاختبار (3.32)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.001)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم الاستعانة بالمعلومات والإحصاءات في تخطيط الموارد البشرية" يساوي (2.66)، أي أن الوزن النسبي (53.16%)، وقيمة الاختبار (-4.62)، وأن القيمة

الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (2.89)، وأن الوزن النسبي يساوي (57.74%)، وقيمة الاختبار (-2.23)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.013)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الوزارة بتطوير الموارد البشرية وقيامها بإعداد حصر الاحتياجات التدريسية والعلمية مستندة إلى الإحصاءات في ذلك.

#### ٥. تحليل جميع فقرات " تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة ".

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة. وجاءت النتائج موضحة في جدول (٣٢).

#### جدول (٣٢)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لجميع فقرات تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
1	0.353	-0.38	59.64	0.79	2.98	العاملون (مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط).
3	*0.006	-2.52	57.54	0.80	2.88	أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية.
4	*0.001	-3.29	56.68	0.83	2.83	تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة.
2	*0.013	-2.23	57.74	0.83	2.89	تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة.
	*0.009	-2.37	57.89	0.73	2.89	تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة.

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

من جدول (٣٢) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة يساوي (2.89) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي (57.89%)، وقيمة الاختبار (-2.37)

وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.009)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم قدرة وزارة الصحة على ترجمة ما تطمح إليه في هذا المجال على أرض الواقع، وهذا ما أكدته دراسة ( أبو ندى، ٢٠٠٦ ) من ظهور بعض المشاكل داخل وخارج المنظمات التي تحول دون تحقيق أثر التخطيط على عملية تنمية الموارد البشرية فيها، مما ينعكس سلباً على الأداء العام فيها.

### اختبار فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.

يبين جدول (٣٣) أن معامل الارتباط يساوي (0.809)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن تنمية الموارد البشرية جزء أساسي من عملية التخطيط، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تنمو وتتطور دون التركيز عليها، وهذا لا يتم إلا ضمن خطة معتمدة وفاعلة، وهذا ما يتوفر لدى وزارة الصحة .

### جدول (٣٣) معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.588	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتنمية الموارد البشرية.
*0.000	.646	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف) وتنمية الموارد البشرية.
*0.000	.684	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين وجود خطة استراتيجية وتنمية الموارد البشرية.
*0.000	.768	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية.
*0.000	.810	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية.
*0.000	.809	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.

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

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع تنمية الموارد البشرية هي: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.

- معامل التحديد يساوي  $(0.722)$ ، ومعامل التحديد المعدل يساوي  $(0.718)$ ، وهذا يعني أن  $(71.8\%)$  من التغير في تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع) تم تفسيرها من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية  $(28.2\%)$ ، قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تنمية الموارد البشرية. ويعود ذلك إلى عدم فعالية الرقابة نتيجة تداعيات الانقسام والحصار، حيث لا تستطيع الجهات الرقابية المختصة تطبيق العقوبات على المخالفين لعدم توفر بيئة، إضافة لتداخل العمل الطبي مع العمل المهني.

ما أكدته دراسة ( أبو زيد، ٢٠٠٣ ) من عدم استفادة المؤسسات في القطاع العام من مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأثره على تنمية وتطوير الموارد البشرية فيها، مما يؤدي إلى تدني موقع إدارة الموارد البشرية فيها.

#### جدول (٣٤)

##### تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	4.283	0.428	المقدار الثابت .
0.000	9.626	0.454	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية .
0.000	6.021	0.287	تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
0.010	2.602	0.111	صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف).
معامل التحديد المعدل = 0.718		معامل التحديد = 0.722	

تنمية الموارد البشرية =  $0.428 + 0.454 * \text{مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية} + 0.287 * \text{تنفيذ الخطة الإستراتيجية} + 0.111 * \text{صياغة الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)}$ .

من خلال جدول (٣٤) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " تنمية الموارد البشرية " حسب قيمة اختبار T، هي: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية، ومن ثم مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية، وأخيرا صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف).

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم قدرة جهات الرقابة من القيام بمهامها على أكمل وجه، حيث اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات، إذ لا يمكن تطبيق أنظمة الرقابة- بما فيها العقوبات- على المخالفين نتيجة عدم توفر بيئة العمل المناسبة الناتجة عن الانقسام و الحصار الإسرائيلي لقطاع غزة .

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  حول دور التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ٣ متوسطات أو أكثر.

**ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:**

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حول دور التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى الجنس.

**من النتائج الموضحة في جدول (٣٤) يمكن استنتاج ما يلي:**

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة (0.05) لمجال " تنفيذ الخطة الاستراتيجية " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث، حول هذا المجال، تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور، كون العوامل أقل عدداً من الذكور، إضافة إلى أن مؤهلاتهم أقل درجة من الذكور و انحصار مجال تخصصهم بالأعمال الإدارية والسكرتارية .

أما بالنسبة لباقي المجالات وواقع التخطيط الاستراتيجي، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات عينة البحث، حول هذه المجالات وواقع التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى العمر، كون ذلك التخطيط الاستراتيجي كعلم وممارسة مجال حديث لا يرتبط بسن محدود.

### جدول (٣٥)

#### نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.266	1.115	2.97	3.07	تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
0.077	1.773	2.72	2.90	صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف).
0.170	1.377	2.96	3.10	وجود خطة استراتيجية.
*0.029	2.190	2.73	2.96	تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
0.294	1.052	2.85	2.96	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية.
0.072	1.806	2.84	3.00	واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.

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

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حول دور التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (٣٦) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجالين " تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ووجود خطة استراتيجية "، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث، حول هذين المجالين، تعزى إلى العمر. ويعود سبب ذلك - كما تم الإشارة إليه - إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يرتبط بصورة عامة بالسن، كونه علماً حديثاً من حيث التدريس في الجامعات والممارسة في المؤسسات.

أما بالنسبة لباقي المجالات وواقع التخطيط الاستراتيجي، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث، حول هذه المجالات وواقع التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم (٤٦) سنة فأكثر . ويتم الاستثناء في ذلك لصالح الذين تقع أعمارهم بين (٤٦) سنة فأكثر كونه يرتبط بالممارسة والخبرة بالدرجة الأولى .

### جدول (٣٦)

#### نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		٤٦ سنة فأكثر	٤٥-٣٦ سنة	٣٥ سنة فأقل	
0.093	2.394	3.15	2.99	2.90	تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
*0.027	3.670	3.00	2.77	2.66	صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف).
0.311	1.172	3.15	3.01	2.97	وجود خطة استراتيجية.
*0.002	6.415	3.11	2.75	2.82	تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
*0.001	7.476	3.16	2.78	2.77	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية.
*0.007	5.056	3.11	2.86	2.82	واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.

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

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.005$ ، حول دور التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (٣٧) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجالين " تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ووجود خطة استراتيجية "، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث، حول هذين المجالين، تعزى إلى المؤهل العلمي. ويعزى ذلك لتقارب عدد الحاصلين على المؤهلات العلمية من الدرجة الجامعية الأولى والدرجة الثانية.



أما بالنسبة لباقي المجالات وواقع التخطيط الاستراتيجي، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث، حول هذه المجالات وواقع التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ويعود ذلك لارتباط حملة المؤهلات العلمية العليا بالخبرة وسنوات العمل والممارسة العملية للتخطيط .

### جدول (٣٧)

#### نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		بكالوريوس فأقل	دراسات عليا	
0.135	1.498	2.99	3.12	تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
*0.027	2.224	2.76	2.97	صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف).
0.075	1.787	2.99	3.15	وجود خطة استراتيجية.
*0.042	2.039	2.81	3.01	تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
*0.018	2.390	2.83	3.06	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية.
*0.021	2.314	2.87	3.06	واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.

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

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حول دور التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (٣٨) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات وواقع التخطيط الاستراتيجي، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث، حول هذه المجالات وواقع التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي نائب مدير دائرة فأعلى.

ويعزى ذلك إلى أن الذين لديهم مسميات إدارية عليا هم من حملة المؤهلات العليا، ولديهم الخبرة والممارسة العملية في مجال التخطيط بصورة عامة والعمل الصحي بصورة خاصة .

جدول (٣٨)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		رئيس شعبة	رئيس قسم	نائب مدير دائرة فأعلى	
*0.000	17.329	3.03	2.87	3.50	تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
*0.000	20.936	2.81	2.66	3.40	صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف).
*0.000	17.942	3.00	2.89	3.57	وجود خطة استراتيجية.
*0.000	21.907	2.94	2.66	3.44	تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
*0.000	18.043	3.00	2.70	3.42	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية.
*0.000	26.890	2.95	2.75	3.47	واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.

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

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حول دور التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى سنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (٣٩) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات، وواقع التخطيط الاستراتيجي، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث، حول هذه المجالات وواقع التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى سنوات الخدمة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن سنوات الخدمة وحدها لا تكفي ما لم تقترن بالمؤهل العلمي والممارسة العملية التخطيط.

جدول (٣٩)

نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		١٥ سنة فأكثر	أقل من ١٥ سنة	
0.079	1.761	3.11	2.96	تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
0.094	-	2.92	2.76	صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف).
0.609	-	3.08	3.03	وجود خطة استراتيجية.
0.066	-	2.98	2.79	تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
0.254	-	2.98	2.86	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية.
0.104	-	3.01	2.88	واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.

- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حول دور تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ٣ متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حول دور تنمية الموارد البشرية تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (٤٠) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات، وتنمية الموارد البشرية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث، حول هذه

المجالات وتنمية الموارد البشرية، تعزى إلى الجنس. و يعزى ذلك لإتاحة الفرص أمام الجميع (ذكور وإناث) في مجال تنمية الموارد البشرية.

#### جدول (٤٠)

#### نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.558	0.586	2.94	3.00	العاملون ( مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط).
0.737	0.336	2.85	2.89	أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية.
0.527	-	2.88	2.81	تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة.
0.834	-	2.90	2.88	تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة.
0.927	0.092	2.89	2.90	تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حول دور تنمية الموارد البشرية تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (٤١) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات وتنمية الموارد البشرية، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث، حول هذه المجالات وتنمية الموارد البشرية، تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم (٤٦) سنة فأكثر. و يفسر ذلك بأن سنوات الخدمة الطويلة أتاحت لهم تنمية وتطوير قدراتهم المهنية.

## جدول (٤١)

### نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		٤٦ سنة فأكثر	٣٦-٤٥ سنة	٣٥ سنة فأقل	
*0.001	7.739	3.20	2.87	2.70	العاملون (مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط).
*0.000	14.642	3.18	2.73	2.47	أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية.
*0.000	10.121	3.08	2.74	2.40	تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة.
*0.000	12.215	3.17	2.75	2.51	تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة.
*0.000	13.988	3.16	2.77	2.52	تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة.

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

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حول دور تنمية الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (٤٢) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين"، أقل من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات وتنمية الموارد البشرية، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات وتنمية الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

فلا شك أنه من البديهي أن يتميز ذوو المؤهلات العلمية نتيجة سنوات الخدمة والقابلية الذاتية للتأهيل والتطوير .

جدول (٤٢)

نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		بكالوريوس فأقل	دراسات عليا	
*0.005	2.822	2.86	3.14	العاملون (مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط).
*0.000	3.573	2.73	3.07	أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية.
*0.027	2.227	2.74	2.96	تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة.
*0.046	2.008	2.80	3.00	تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة.
*0.003	2.991	2.78	3.04	تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة.

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

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حول دور تنمية الموارد البشرية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (٤٣) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات وتنمية الموارد البشرية، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث، حول هذه المجالات وتنمية الموارد البشرية، تعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي نائب مدير دائرة فأكثر. ويعزى ذلك أنهم من ذوي الخبرة والمؤهلات العلمية العليا.

جدول (٤٣)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		رئيس شعبة	رئيس قسم	نائب مدير دائرة فأكثر	
*0.000	11.947	3.01	2.81	3.40	العاملون (مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط).
*0.000	21.498	2.95	2.63	3.40	أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية.
*0.000	16.187	2.85	2.63	3.34	تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة.
*0.000	20.760	2.96	2.64	3.43	تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة.
*0.000	21.646	2.94	2.68	3.39	تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة.

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

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حول دور تنمية الموارد البشرية تعزى إلى سنوات الخدمة.

ومن النتائج الموضحة في جدول (٤٤) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig)، المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين"، أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجالين: "تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة، وتدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذين المجالين، تعزى إلى سنوات الخدمة؛ كون أن الخبرة يجب أن تقترب بالمؤهل العلمي والخبرة في العمل المباشر في مجال التخطيط .

أما بالنسبة لباقي المجالات وتنمية الموارد البشرية، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث، حول هذه المجالات وتنمية الموارد البشرية، تعزى إلى سنوات الخدمة، وذلك لصالح الذين تقع سنوات خدمتهم عند (١٥) سنة فأكثر .

ويمكن تفسير ذلك أن من بلغت سنوات خدمتهم ( ١٥ ) سنة فأكثر هم الحاصلون على المؤهلات العلمية العليا، وحصلوا على التأهيل والتدريب الكافي إضافة للممارسة العملية في مجال التخطيط .

#### جدول (٤٤)

##### نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		١٥ سنة فأكثر	أقل من ١٥ سنة	
*0.047	-	3.06	2.87	العاملون (مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط).
*0.010	-	2.99	2.73	أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية.
0.141	-	2.90	2.75	تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة.
0.257	-	2.94	2.82	تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة.
*0.049	-	2.97	2.79	تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة.

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



## الفصل السادس: النتائج والتوصيات

## الفصل السادس : النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

أكدت نتائج الدراسة بصورة عامة أن هناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، في وزارة الصحة الفلسطينية، في قطاع غزة، كون تنمية الموارد البشرية جزءاً أساسياً في عملية التخطيط. ولا يمكن لأي مؤسسة أن تنمو وتتطور دون التركيز عليها ضمن خطة معتمده وفاعلة، وهذا ما يتوفر لدى وزارة الصحة الفلسطينية، في قطاع غزة، ضمن الخطة الاستراتيجية والتشغيلية.

ويمكن تصنيف نتائج الدراسة وفق المحاور الرئيسة كالآتي:

#### أ) النتائج المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية:

١. تقوم وزارة الصحة الفلسطينية، عند إعدادها للخطة الاستراتيجية والتشغيلية، بدراسة البيئة الداخلية والخارجية لها، بما فيها من نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات، إضافة إلى استطلاعات التقييم التي يتم من خلالها، كذلك معرفة رأي المستفيدين من خدمات الوزارة.

٢. تتضمن الخطة الاستراتيجية، لدى وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، وجود رؤية ورسالة للوزارة، إلا أن هناك عدم رضا من المستطلعين عن ذلك، نتيجة عدم تعميم الخطط على المستطلعين ليتم مقارنة الأهداف بالإنجازات ، إضافة لعدم وجود نظام حوافز ملموس مطبق من طرف الوزارة يستفيد منه الموظفون.

٣. تقوم وزارة الصحة الفلسطينية، في قطاع غزة، بمشاركة العاملين فيها بدرجة غير كافية عند إعداد الخطط والبرامج، وهذا ما أكدته نتائج رضا المستطلعين، حيث كانت درجة رضاهم متوسطة، مما يستوجب على الوزارة بذل المزيد من مشاركة الإدارات المختلفة في إعداد الخطط والبرامج.

٤. أدى اعتماد وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، على النظم واللوائح المكتوبة الحرفية، وعدم وضوح معايير ومؤشرات القياس المستندة عليها في الرقابة، والعوامل السياسية والإدارية بها، إلى انخفاض قدرتها على تنفيذ المهام المنوطة بها، وهذا ما أكدته نتيجة الرضا عن ذلك، حيث جاءت بدرجة متوسطة.

٥. دلت نتائج الدراسة على أن العمليات والإجراءات الرئيسة، في وزارة الصحة الفلسطينية، في قطاع غزة ، تتسم بالوضوح الجيد، إلا أن نتيجة رضا المستطلعين عن استفادة الوزارة من التغذية الراجعة، في تطوير وتحسين إجراءات العمل، جاءت بدرجة متوسطة، وهذا بحد ذاته يعني وجود خلل لدى قيادة الوزارة والقائمين على التخطيط فيها، يدل على غيابهم عن واقع الخدمات المقدمة

للمواطنين، وضعف إشراك الموظفين في إعداد الخطط والبرامج، مما يؤثر سلباً على الاستفادة من التغذية الراجعة المتوفرة من طرفهم.

٦. أوضحت نتائج البحث أن هناك رؤية واضحة، لدى وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، لتعزيز البحث العلمي فيها، إلا أن درجة رضا المبحوثين عن ذلك كانت متوسطة؛ مما يستدعي المزيد من الجهد من الوزارة بترجمة هذه الرؤية على أرض الواقع.

٧. دلت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة حول دور التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، كون العوامل فيها أقل عدداً من الذكور، إضافة أن مؤهلاتهن أقل درجة من الذكور وانحصار مجال تخصصهم بأعمال الإدارة والسكرتارية.

٨. دلت نتائج البحث على عدم وجود فروق ذات دلالة، حول دور التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، تعزى إلى العمر. ويعود سبب ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يرتبط بصورة عامة بالسن؛ كونه علماً حديثاً من حيث التدريس في الجامعات والممارسة في المؤسسات. ويستثنى من ذلك الذين بلغوا من العمر (٤٦) سنة فأكثر حيث يعود ذلك إلى نتيجة الممارسة والخبرة لديهم.

٩. بينت نتائج البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة حول دور التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، تعزى إلى المؤهل العلمي، ويعزى ذلك لتقارب عدد الحاصلين على المؤهلات العلمية من الدرجة الجامعية الأولى والدرجة الثانية. ويستثنى من ذلك حملة المؤهلات العلمية العليا نتيجة توفر الخبرة والممارسة وسنوات العمل لديهم.

١٠. يتضح من خلال نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة، حول دور التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، الفلسطينية تنسب إلى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الذين مساهم الوظيفي نائب مدير دائرة فأعلى. ويعزى ذلك إلى أن الذين لديهم مسميات إدارية عليا هم من الذين يحملون المؤهلات العليا والخبرة والممارسة في مجال التخطيط بصورة عامة والعمل الصحي بصورة خاصة.

١١. دلت نتائج البحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، حول دور التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى سنوات الخدمة، ويعزى ذلك إلى أن سنوات الخدمة وحدها لا تكفي مالم تقترن بالمؤهل العلمي والممارسة العملية التخطيط.

## ب) النتائج المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة:

١. بينت نتائج البحث أن المتغيرات المؤثرة على تنمية الموارد البشرية، من مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وتنفيذها و صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، تأثيرها ضعيف، ويعزى ذلك إلى وجود عوامل أخرى تؤثر على تنمية الموارد البشرية، وإلى عدم فعالية الرقابة نتيجة تداعيات الانقسام والحصار، حيث لا تستطيع تطبيق العقوبات على المخالفين بسبب تداخل العمل الطبي مع العمل السياسي.
٢. إن اهتمام وزارة الصحة الفلسطينية بتنمية وتطوير الموارد البشرية فيها غير كافٍ، حيث جاءت درجة رضا المبحوثين عن ذلك متوسطة، ويعود ذلك إلى تداعيات الحصار الإسرائيلي وضعف الموازنات التشغيلية لها، وتطور أعداد المستفيدين من خدماتها إضافة لما تحتاجه الوزارة نفسها من تطور الوسائل والمعدات التي تستخدمها.
٣. أكدت النتائج ضعف قيام وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بإعداد حصر الاحتياجات التدريبية والعلمية فيها، بالاستناد إلى الإحصاءات العلمية في ذلك، وإلى ضعف قدرتها على ترجمة ما تطمح إليه في هذا المجال على أرض الواقع.

## ج) النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

١. أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة حول تنمية الموارد البشرية تعزى إلى الجنس، ويعزى ذلك لإتاحة الفرص أمام الجميع (ذكور وإناث)، في مجال تنمية الموارد البشرية.
٢. دلت نتائج البحث على وجود فروق ذات دلالة حول تنمية الموارد البشرية، تعزى إلى العمر، وذلك لصالح الذين تقع أعمارهم عند (٤٦) سنة فأكثر، ويفسر ذلك أن سنوات الخدمة الطويلة أتاحت لهم إمكانية تنمية وتطوير قدراتهم المهنية.
٣. أكدت نتائج البحث أنه توجد فروق ذات دلالة، حول دور تنمية الموارد البشرية، تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهلات العلمية العليا فلا شك أنه من البديهي أن يتميز ذوو المؤهلات العلمية نتيجة سنوات الخدمة والقابلية الذاتية للتأهيل والتطوير.
٤. وضحت نتائج البحث انه توجد فروق ذات دلالة حول دور تنمية الموارد البشرية تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح الذين مساهم الوظيفي نائب مدير دائرة فأكثر، و يعزى ذلك أنهم من ذوي الخبرة والمؤهلات العلمية العليا.

٥. اوضحت نتائج البحث أنه لا يوجد فروق ذات دلالة، حول دور تنمية الموارد البشرية، تعزى إلى سنوات الخدمة، كون أن الخبرة يجب أن تقترن بالمؤهل العلمي والعمل المباشر في مجال التخطيط ، باستثناء الذين بلغت سنوات خدمتهم (١٥) سنة فأكثر، ويمكن تفسير ذلك أن من بلغت سنوات خدمتهم (١٥) سنة فأكثر هم الحاصلون على المؤهلات العلمية العليا وعلى التأهيل والتدريب الكافي، إضافة للممارسة العملية في مجال التخطيط.

## ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي خلص إليه البحث ، لا بد للباحث إن يقدم مجموعة من التوصيات وهي:

١. ضرورة استفادة وزارة الصحة الفلسطينية، في قطاع غزة، من التغذية الراجعة ، سواء من الموظفين لديها، أو من المواطنين في إعداد خطط وبرامج الوزارة ، من خلال إعداد استطلاعات الرأي الدورية حول أدائها وزارة الصحة، بحيث تقوم بها هي ، عبر إدارتها المختصة، إضافة لقيام جهات بحثية مهنية ومستقلة من خارج وزارة الصحة.
٢. تعزيز ثقافة التخطيط والتطوير لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، من خلال إشراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والموظفين في إعداد الخطط والبرامج، وعدم اقتصر ذلك على اللجان المختصة.
٣. تعزيز وجود المرأة في عملية التخطيط لدى وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، عبر إدراج أكبر نسبة ممكنة من الإناث، سواء في إعداد الخطط أو استهدافها ، وذلك من خلال تكثيف البرامج في مجال صحة المرأة والطفل، خاصة أن نسب الإناث والذكور في المجتمع الفلسطيني متقاربة، وفق نتائج المسح السكاني الصادر عن الجهاز المركز للإحصاء الفلسطيني للعام ٢٠١٤م.
٤. تعزيز التعاون في مجال البحث العلمي بين وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، والمؤسسات الأكاديمية، عبر إعداد البحوث التطبيقية في مجال عمل الوزارة، وعدم الاقتصار على البحوث النظرية.
٥. تفعيل صفحة الوزارة على الشبكة العنكبوتية، عبر نشر ملخصات للرسائل والبحوث العلمية المتخصصة لمنتسبي الوزارة، أو المقالات والنشرات العلمية الصحية المبسطة، بما يتناسب مع قدرات الموظفين ويعود عليهم بالفائدة.

٦. تفعيل الإعلام التنموي في مجال القطاع الصحي، سواء على صعيد العاملين في الوزارة أو المواطنين من خلال البرامج المرئية والسمعية والمحاضرات الأكاديمية والمدرسية.
٧. تسكين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، على المسميات الوظيفية العليا من حملة المؤهلات العليا في المجال الصحي أو الإدارة الصحية، من ذوي الخبرة والممارسة العملية، كون التخطيط الصحي يعتمد بالدرجة الأولى على التخصص والخبرة.
٨. إعداد دليل إجراءات العمل لوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ونشره على موقع الوزارة ليكون متاحاً للجميع، للاطلاع عليه والاستفادة منه، سواء للموظفين أو المواطنين، مع مراعاة التجديد المستمر له كل فترة؛ حيث يساعد دليل إجراءات العمل في تسهيل إنجاز الأنشطة والمهام، ويقلل من الوقت والتكاليف، إضافة لتعزيز مبدأ المساءلة والشفافية.
٩. تكثيف برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية ضمن خطط وبرامج وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، عبر الاعتماد- في ذلك -على حصر الاحتياجات التدريبية والعلمية فيها وفق الأسس العلمية المتعارف عليها.
١٠. بناء قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة، في مجال التدريب لدى وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، تعتمد على المعلومات والإحصاءات الرسمية، تساهم في تطوير قدرتها على ترجمة ما تطمح إليه الوزارة في هذا المجال على أرض الواقع.
١١. ربط التدريب في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية، لدى وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، بالمسار الوظيفي بحيث لا يتم ترقية أو تسكين أي موظف إلا بعد أن يجتاز الدورات المحددة لكل رتبة وظيفية.
١٢. إدراج خطط وبرامج التدريب، في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية لدى وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ضمن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، ورصد الموازنات التشغيلية اللازمة لها ضمن الموازنة العامة للوزارة.
١٣. إنشاء مركز التدريب التخصصي لدى وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ودعمه بما يلزم من احتياجات بشرية ومادية ومناهج علمية: ( مدربين، موازنات، قاعات تدريب حديثة ومجهزة...إلخ).

خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات (٤٥)

الرقم	التوصية	الإجراء	جهة التنفيذ	المدة
١	الاستفادة من التغذية الراجعة، سواء من الموظفين، أو من المواطنين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد استطلاعات دورية لتقييم الأداء من وجهة نظر الموظفين والمواطنين.</li> <li>- إنشاء صندوق الشكاوى الخاص بالمواطنين.</li> <li>- تعزيز الرقابة الخارجية على أداء وزارة الصحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وحدة التخطيط والسياسات.</li> <li>- الادارة العامة للرقابة الداخلية.</li> </ul>	<p>ربع سنوي.</p> <p>دائم.</p>
٢	تعزيز ثقافة التخطيط والتطوير لدى العاملين في الوزارة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر الخطط التشغيلية والاستراتيجية على موقع الوزارة.</li> <li>- عقد ورشات عمل لتقييم الإنجازات مقارنة بالأهداف التي تضمنتها الخطط.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وحدة التخطيط والسياسات.</li> </ul>	<p>نصف سنوي.</p>
٣	تعزيز التعاون في مجال البحث العلمي بين الوزارة والمؤسسات الأكاديمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنسيق مع المؤسسات الأكاديمية في إعداد البحوث حول وزارة الصحة.</li> <li>- تقديم التسهيلات والمعلومات اللازمة للباحثين في مجال عمل الوزارة.</li> <li>- نشر ملخصات الرسائل والبحوث العلمية المتخصصة والمقالات والنشرات العلمية على موقع الوزارة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وحدة التخطيط والسياسات.</li> <li>- الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية.</li> </ul>	<p>دائم.</p>
٤	تفعيل الاعلام التثموي في المجال البيئي والصحي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ البرامج المرئية والسمعية والمحاضرات المدرسية والاكاديمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وحدة التخطيط والسياسات.</li> </ul>	<p>دائم</p>

	- مركز المعلومات.	للمواطنين في المجال البيئي والصحي.		
دائم	ديوان الموظفين العام ممثل ب : - وحدة التخطيط والسياسات. - الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية. - وحدة الرقابة والتفتيش.	- تفعيل النزاهة والشفافية في التسكين والترقيات والتدوير . - ربط التدريب بالمسار الوظيفي.	- تسكين العاملين على المسميات الوظيفية العليا، من حملة المؤهلات العليا في المجال الصحي، ومن ذوي الخبرة .	٥
( ٦ شهر ) .	- وحدة التخطيط والسياسات بمشاركة كافة الإدارات والوحدات العامة.	- إعداد دليل إجراءات العمل.	- إعداد دليل إجراءات العمل للوزارة، و نشره على موقعها.	٦
( ٦ شهر ) .	- وحدة التخطيط والسياسات. - الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية.	- بالتعاون مع مركز حاسوب . - تطوير وتحديث قاعدة البيانات المتعلقة بمجال تخطيط وتنمية الموارد البشرية من حصر احتياجات علمية و تدريبية.	- بناء قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة تعتمد على المعلومات والإحصاءات الرسمية.	٧
( ٦ شهر ) .	- وحدة التخطيط والسياسات. - الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية.	- بالتنسيق مع ديوان الموظفين ودعمه بما يلزم من احتياجات بشرية ومادية ومعرفية (مدرسين، مناهج، موازنات، قاعات تدريب حديثة ومجهزة... إلخ).	- تعزيز التدريب التخصصي في الوزارة. - إنشاء مركز التدريب التخصصي لدى الوزارة	٨



## مصادر ومراجع الدراسة

### المراجع العربية:

#### • الكتب

١. أبو ندى، يونس (2006) : " معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة، ( رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين).
٢. الجرجاوي، زياد(٢٠١٠). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
٣. الربيعي، سعيد بن حمد (٢٠٠٧)، " التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وفاق المستقبل "، دار الشروق الاردن.
٤. الخطيب، أحمد واحمد معاينة (٢٠٠٦) ، " الادارة الابداعية للجامعات: نماذج حديثة "، دار الكتاب العالمي، عمان.
٥. السالم، مؤيد واخرون، (٢٠٠٢)" ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتاب الحديث.
٦. حبيش، فوزي (١٩٩١م) الإدارة العامة والتنظيم الإداري ، دار النهضة العربية ،بيروت.
٧. الحمداني، موفق (٢٠٠٦): مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، عمان.
٨. الحملاوي، محمد رشاد (١٩٩٣م)، التخطيط الاستراتيجي، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
٩. خطاب، عايدة سيد (١٩٨٥م)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي ،القاهرة .
١٠. ج القدس المفتوحة ، الإدارة الإستراتيجية ، 2014 .
١١. السلمي، علي (١٩٨٠م) ، تطوير الفكر التنظيمي، مكتبة غريب ، القاهرة.
١٢. شاويش مصطفى نجيب (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان.
١٣. شحادة نظمي وآخرون (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

١٤. صالح ، محمد فالج (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية ، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن .
١٥. القطامين، احمد (٢٠٠٢)، " الادارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية "، دار مجدلاوي للطباعة والنشر، عمان، الاردن
١٦. العارف، نادية (٢٠٠٠م) ، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
١٧. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (٢٠٠١). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
١٨. عسكر، سمير (١٩٨٧م) ، أصول الإدارة، دار القلم، دبي.
١٩. العوجي، مصطفى (١٩٨٨م)، أساليب التعاون في مجال التخطيط ، الرياض .  
أوما سيكارن (٢٠١٣) طرق البحث في الإدارة - دار المريخ للنشر بالقاهرة .
٢٠. العينين، عبد الشافي (١٩٩٤م) نحو نموذج فاعل للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، طنطا : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
٢١. الغالبي، طاهر والعامري، صالح (2007) ،الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع : الأردن - عمان.
٢٢. الكبيسي، عامر (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية، جامعة نايف بن عبد العزيز للعلوم الأمنية، الرياض السعودية .
٢٣. مصطفىن محمود (٢٠٠٦)، " الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر .
٢٤. لبد، عماد (٢٠٠٧) مبادئ الادارة والتخطيط، جامعة الأزهر، بغزة، الطبعة الثانية، مطبعة جامعة الأزهر : فلسطين-غزة.
٢٥. المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩م)، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة مجموعة النيل العربي.
٢٦. المغربي، كامل (١٩٩٨م) الإدارة : مبادئ ومفاهيم ووظائف، الرياض : مطابع النيل .

٢٧. مقداد، محمد والفرا، ماجد (2011) ، مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية، مطبعة الجامعة الإسلامية : فلسطين - غزة .
٢٨. النمر، سعود بن محمد وآخرون (١٩٩٦م ) الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
٢٩. ياسين، سعد غالب (١٩٩٨م) ، الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
٣٠. يوسف، سمير، عبد الشافي محمد (١٩٩٤م)، إدارة المنظمات: الأسس النظرية والنواحي التطبيقية، دار الاتحاد العربي للطباعة ، القاهرة .
٣١. عقيلي، عمرو وصفي، ١٩٩٦ ، " ادارة القوى العاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
٣٢. هاينز، ستيفن (٢٠٠١ ) " التخطيط الاستراتيجي الناجح "، رفاعي حمد وسيد عبد العال، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

#### • الرسائل العلمية

٣٣. أبو زيد، ذياب محمد (٢٠٠٣) " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص - دراسة ميدانية مقارنة". (رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، عمان).
٣٤. الدجني، إياد : ( 2006 ) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين.
٣٥. الطهراوي، عبد المنعم (٢٠١٠)، " دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
٣٦. العفيف (٢٠٠٥): "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية : دراسة ميدانية " .
٣٧. علاقي، مدني (١٤١٦هـ) الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة دار زهران.

٣٨. الغزالي، عباس (٢٠٠٠)، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن.

٣٩. اللوح، نبيل (٢٠١٤م) "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية".

٤٠. المدلل، عبدالله (٢٠١٢)، "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"، رسالة ماجستير، الجامع الإسلامية بغزة .

٤١. نعيم (٢٠١٢)، "واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.

٤٢. أبو زايد، بسمة (٢٠٠٨): واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة- الجامعة الإسلامية-كلية التجارة، غزة.

٤٣. شلتوت، أماني (٢٠٠٩): تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الإسلامية - كلية التجارة، غزة.

٤٤. أحمد، محمد سمير (٢٠٠٩): الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

## الخطط والبرامج

٤٥. وزارة الصحة الفلسطينية، الخطة الاستراتيجية للقطاع الصحي، محافظات غزة (٢٠١٤ - ٢٠١٦ م).

٤٦. وزارة الصحة الفلسطينية، الخطة التشغيلية الصحية، يناير (٢٠١٥ م) .

## مقالات .

٤٧. الركابي، زين العابدين، يوم العمال العالمي ومستقبل العمال من خلال أزمة البطالة"، صحيفة الشرق الأوسط، ٦ مايو ٢٠٠٦م.

### المراجع الأجنبية:

1. Hoffman, R. C. (2007). The strategic planning process and performance relationship: Does culture matter?. *Journal of Business Strategies*, 24(1), 27.
2. French, S. J., Kelly, S. J., & Harrison, J. L. (2004). The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms: A research note. *Journal of Management Development*, 23(8), 765-776.
3. Mostaghim, H. A., Mirghiyasi, S., Mirnabili, S. M., & Zaman, H. (2013). INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS.
4. Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* , Vol. 1, Issue 2.
5. Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of business research*, 61(2), 99-108 .
6. Stedham (2006 ). " Straegic Management Competencies Among Chief Human Resource of Facers in Texas Public Community Colleges " .
7. Glaister, K. W. & Flashaw, J. R. (1999). Strategic Planning: Still Going Strong? Long Rang Planning, Vol. 32, No. 1, PP. 107- 116.
8. Kaufman, R. (1992). Strategic planning plus: an organizational guide.
9. Bryson , John , M, ( 1988 ) : Strategic Planning for public and non profit Organization , Josses \_Bass publishers , San Francisco.
10. Mintzberg.s ،1991 Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff. Strategic Management Journal .
11. Andrews،1980 : Andrews, Kenneth R., The Concept of Corporate Strategy, Richard D. Irwin, .

## الملاحق

### ملحق رقم (١) أسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
١.	د. محمد إبراهيم المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
٢.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
٣.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
٤.	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
٥.	د. عماد سعيد لبد	جامعة القدس المفتوحة
٦.	د. رفيق الأغا	جامعة الأزهر
٧.	د. مروان الأسطل	جامعة الأزهر
٨.	د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر
٩.	د. أيمن كمال بكير	جامعة الأزهر
١٠.	د. خليل ماضي	جامعة الأزهر
١١.	د. فتحي مكي	جامعة الأزهر
١٢.	د. م / خلدان رضوان	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
١٣.	د. زاهر طنطيش	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
١٤.	د. معتصم سعيد صلاح	وزارة الصحة الفلسطينية
١٥.	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (٢) الاستبانة

الجزء الأول : (البيانات الشخصية):

- الجنس :  ذكر.  أنثى.

- العمر :  (25) سنة فأقل.  (35-26) سنة .  (45-36) سنة .  (46) سنة فأكثر .

- المؤهل العلمي :  دكتوراة.  ماجستير.  بكالوريوس.  دبلوم .

- المسمى الوظيفي:  وكيل وزارة.  وكيل مساعد  مدير عام.  نائب مدير عام.

مدير دائرة.  نائب مدير دائرة.  رئيس قسم.  رئيس شعبة.

- سنوات الخدمة:  (أقل من 5) سنوات.  (10-5) سنوات.  (15-11) سنة.  (15 سنة) فأكثر.

## الجزء الثاني: ( محاور الاستبانة ):

### المحور الأول : واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.

متوفر بدرجة					المؤشر	م.
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
<b>المجال الأول: ( تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية )</b>						
					1. تحدد الوزارة الفرص والتهديدات التي تؤثر على عملها في المستقبل.	
					2. تحدد الوزارة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.	
					3. تحدد الوزارة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها.	
					4. تدرس الوزارة توجيهات واهتمامات المستفيدين من خدماتها.	
					5. تراعي الوزارة التجارب السابقة والظروف الحالية .	
<b>المجال الثاني : صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)</b>						
					1. تضع الوزارة رؤية ورسالة واضحة من قبل العاملين داخلها.	
					2. تحدد الوزارة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية.	
					3. تضع الوزارة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.	
					4. تتميز خطط الوزارة بالمرونة والوضوح.	
					5. تتميز خطط الوزارة بالقابلية للقياس.	
<b>المجال الثالث : وجود خطة استراتيجية :</b>						
					1. تختار الوزارة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	
					2. تحدد الوزارة سياسات واضحة تساعد على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية.	



					3. تتسجم الخطط التنفيذية التي تضعها الوزارة مع خططها الاستراتيجية.
					4. يشارك العاملون في الوزارة في إعداد خططها الاستراتيجية.
					5. تشرك الوزارة المتخصصين عند وضع الخطط وتقييمها.
<b>المجال الرابع: تنفيذ الخطة الاستراتيجية</b>					
					1. تلتزم الوزارة بالجدول الزمنية التي تضعها عند إعداد الخطة.
					2. تراعي الوزارة توزيع المهام عند تنفيذ الخطة على جميع الإدارات والوحدات.
					3. تقوم الوزارة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.
					4. تلتزم الوزارة بالموازنة التي وضعتها.
					5. تلتزم الوزارة بالأنظمة الإدارية الموضوعة لتنفيذ الخطة.
<b>المجال الخامس : مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية</b>					
					1. تقوم الوزارة بمراجعة وتقييم الخطط التنفيذية باستمرار .
					2. تمتلك الوزارة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.
					3. تستفيد الوزارة من نتائج التقييم في تطوير عملها.
					4. تعتمد الوزارة آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة .
					5. تستخدم الوزارة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح الخطة.

## المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة.

متوفر بدرجة					المؤشر	م.
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
<b>المجال الأول: العاملون ( مشاركة الموارد البشرية في إعداد الخطط )</b>						
					يتم وضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجيات الوزارة.	1.
					تشجع بيئة الوزارة على الاتصال والتواصل المباشر مع المسؤولين.	2.
					يساهم العاملون في الوزارة في اتخاذ القرارات وتطوير خططها.	3.
					يتم تطوير قدرات العاملين بالوزارة عبر برامج تطويرية خاصة.	4.
					تشجع خطط الوزارة العاملين فيها على تحقيق طموحاتهم.	5.
<b>المجال الثاني : أنظمة وإجراءات العمل في مجال الموارد البشرية .</b>						
					تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية في الوزارة بالوضوح والشفافية.	1.
					يلتزم العاملون في الوزارة بالإجراءات والعمليات وفق الخطة الموضوعية.	2.
					يُستفاد من التغذية الراجعة في تطوير وتحسين إجراءات عمل الوزارة.	3.
					يُستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الوزارة.	4.
					تؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الوزارة بعين الاعتبار .	5.
<b>المجال الثالث: تعزيز البحث العلمي في وزارة الصحة .</b>						
					توجد رؤية واضحة لدى وزارة الصحة لتعزيز البحث العلمي فيها.	1.
					تشجع الوزارة كوادرها على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية.	2.
					توفر وزارة الصحة لكوادرها فرص الابتعاث للتدريب في الخارج.	3.

					يتم مكافأة الموظفين في حال قاموا بتقديم أفكار وابتكارات لتطوير العمل.	.4
					يطبق العاملون في وزارة الصحة معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية.	.5
<b>المجال الرابع : تدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الصحة .</b>						
					يتم إعداد خطة التدريب بعد حصر الاحتياجات التدريبية.	.1
					توجد برامج تدريب متخصصة للموارد البشرية في وزارة الصحة.	.2
					يشترط للارتقاء من وظيفة لأخرى اجتياز برامج التدريب التخصصية.	.3
					يزيد التدريب من معرفة وخبرة وكفاءة الموظفين في العمل.	.4
					يتم الاستعانة بالمعلومات والإحصاءات في تخطيط الموارد البشرية.	.5

## مجالات الدراسة:

### المحور الأول/ التخطيط الاستراتيجي :

م	الفقرة	مستوى التأييد		
		موافق	محايد	غير موافق
1	يوجد لدى وزارة الصحة الفلسطينية خطة مكتوبة طويلة الأمد.			
2	تتضمن الخطة الاستراتيجية للوزارة رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومكتوبة.			
3	تحتوي الخطة الاستراتيجية للوزارة على سياسات وميزانيات وبرامج وأنشطة.			
4	يتم وضع نظام رسمي للرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة.			
5	يتم مراجعة وتعديل الخطة الاستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة.			

### المحور الثاني/ تنمية الموارد البشرية :

م	الفقرة	مستوى التأييد		
		موافق	محايد	غير موافق
1	يوجد دراسة لاحتياج الوزارة من الموارد البشرية.			
2	تتوفر خطط وبرامج تدريبية محددة الأهداف.			
3	يتم الاستعانة بذوي الخبرة في تدريب الموظفين في وزارة الصحة.			
4	تتوفر الموازنات المناسبة لعمليات تدريب الموظفين في وزارة الصحة.			
5	يتم الارتقاء بأصحاب الكفاءة وإعدادهم لتولي المناصب العليا في وزارة الصحة.			
6	يتمتع الموظفون الفنيون في الوزارة بمهارات عالية.			
7	يتمتع الموظفون الإداريون في الوزارة بمهارات عالية.			